

التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

منهج تطبيقي

دكتور

مصطفى محمود أبوبكر

دكتور

جمال الدين محمد الرسي

دكتور

طارق رشدي جبة

التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي

الدكتور
مصطفى محمود أبو بكر
أستاذ إدارة الأعمال

الدكتور
جمال الدين محمد المرسى
أستاذ إدارة الأعمال

الدكتور
طارق رشدي جبة
كلية التجارة - جامعة المنوفية

2007

الدار الجامعية
84 شارع زكريا غنيم - الإبراهيمية
e-mail : m20ibrahim@yahoo.com
5907466 - 5917882 ٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾
لَا شَرِيكَ لَهُ، وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾ قُلْ أَغْنَى اللَّهُ عَنِّي رَبًّا
وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ
وِزْرَ أُخْرَى ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٤﴾
وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ خَلْقَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ
وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

صدق الله العظيم

الأنعام : ١٦١ - ١٦٥

« لا شك أن السائق الذي لا يعرف المكان الذي يجب أن يصل إليه ومتى لن تنفعه
مهاراته وكفاءته الشخصية مهما عظمت ، ولن يستفيد بالطرق المعبدة مهما كانت ... ومن
المؤكد سيهدر الوقت والجهد دون منفعة ».

إهداء

إهداء عام

إلى الأمة العربية، المنظمات العربية، المدير العربي، إلى كل من يعمل
بجد وإخلاص لرفع شأن أمته ووطنه وأهله.

إهداء خاص

إلى استاذنا وأستاذ الجيل بكامله الأستاذ الدكتور/ صديق محمد عفيفي
الذي تعلمنا ومازلنا نتعلم منه الكثير، جزاه الله عنا وعن الآخرين
خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

المؤلفون

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
---------	--------

مقدمة

١١

الفصل الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها

- مقدمة. ١٩
- ماذا نقصد بالإدارة الإستراتيجية. ٢٠
- عناصر القرارات الإستراتيجية. ٢١
- تطور التفكير الإستراتيجي. ٢٤
- ماهي أهمية الإدارة الإستراتيجية. ٢٨
- الإطار العام للإدارة الإستراتيجية. ٤٤
- هيراركية الإستراتيجية. ٣٧
- الإدارة الإستراتيجية كعملية. ٤٩
- الاتجاهات الحديثة والمفاهيم الرئيسية في عملية الإدارة الإستراتيجية. ٥١

الفصل الثاني : المدير المعاصر ومسئولية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

- مقدمة. ٦١
- مسؤولية إتخاذ القرارات الإستراتيجية. ٦١
- ماهي مسؤولية مجلس الإدارة ؟ ٦٣
- ماهي مسؤوليات الإدارة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية. ٦٥
- مداخل إعداد الإستراتيجية. ٧٣
- المراجعة الإستراتيجية. ٧٧

الفصل الثالث : تحديد الرسالة وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة

- مقدمة. ٨٣
- أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ؟ ٨٥
- مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية. ٨٦
- الخصائص الرئيسية للرسالة والرؤية الإستراتيجية المميزة. ٨٩
- مداخل تحديد الرؤية الإستراتيجية / الرسالة. ٩٢
- مكونات الرؤية الإستراتيجية. ١٠٣
- أمثلة لتحديد الرسالة وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة. ١١١

الفصل الرابع : تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية :

- ١٢٠ - مقدمة.
- ١٢١ - مفهوم الغايات والأهداف وطبيعة العلاقة بينها.
- ١٢٢ - أهمية تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية.
- ١٢٥ - ماهى العوامل المؤثرة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟
- ١٣٠ - ماهى أنواع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟
- ١٣١ - الهراركية الزمنية والتنظيمية للأهداف.
- ١٣٧ - مجالات الأهداف الإستراتيجية.
- ١٤٠ - الأهداف والمجالات الحاكمة للنتائج.
- مراجعة الأهداف.

الفصل الخامس : تحليل وتوصيف عناصر البيئة الخارجية

- ١٥١ - مقدمة .
- ١٥٢ - ماهى منافع دراسة وتوصيف البيئة الخارجية للمنظمة.
- ١٥٤ - مكونات البيئة الخارجية.
- ١٨٧ - التنبؤ بالإتجاهات والأحداث البيئية.
- ٢٠١ - نظم تشخيص المعلومات الإستراتيجية.
- ٢٠٢ - ماهى أهم متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة فى اعداد الإستراتيجية ؟
- ٢٠٣ - ملخص لتحليل متغيرات البيئة الخارجية.
- ٢٠٧ - النتائج الأساسية لتحليل وتوصيف البيئة الخارجية للمنظمة.

الفصل السادس : تحليل البيئة الداخلية

- ٢٢٧ - مقدمة.
- ٢٢٩ - أهمية تحليل البيئة الداخلية.
- ٢٩٩ - مداخل التحليل البيئى الداخلى.
- ٢٤٢ - تقييم نواحى القوة والضعف فى الواقع العملى.
- ٢٤٤ - ربط التحليل بالمنافسين فى السوق.
- ٢٤٦ - عوامل النجاح الحاكمة/شبكة قوة المنافس.
- ٢٤٧ - أبعاد التحليل البيئى .
- ٢٥٤ - كيف يمكن القيام بالتحليل البيئى الداخلى فى الواقع العملى ؟

الفصل السابع : صياغة الإستراتيجية : تحليل الموقف وإستراتيجية الأعمال :

- ٢٦٣ - مقدمة.
- ٢٦٤ - تحليل الموقف : القوة / الضعف / الفرص / التهديدات
- ٢٦٥ - مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية.
- ٢٦٧ - البحث عن قطاع محلود وملائم فى السوق.

- ٢٦٨ - مراجعة الرسالة والأهداف.
- ٢٦٨ - تنمية الإستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة SWOT .
- ٢٧٠ - إستراتيجيات الأعمال.

الفصل الثامن : صياغة الإستراتيجية : البدائل الإستراتيجية

- ٢٩٧ - مقدمة
- ٢٩٧ - إستراتيجيات على مستوى المنظمة.
- ٣١٢ - الإستراتيجية التنافسية والإستراتيجيات على مستوى النشاط.
- ٣٢٢ - إستراتيجيات الوظائف.
- ٣٢٣ - المعايير الواجب مراعاتها في إختيار البديل الإستراتيجي.

الفصل التاسع : متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تطبيقها

- ٣٣٥ - مقدمة.
- ٣٣٧ - أولا : مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية.
- ٣٤٣ - ثانيا : إختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
- ٣٤٦ - ثالثا : مراجعة ثقافة المنظمة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ٣٦٧ - رابعا : تهيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
- خامسا : إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات من تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ٣٨١ - سادسا : مقومات التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية.
- ٣٩٥

الفصل العاشر : الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية وتقويمها

- ٤٠٥ - مقدمة.
- ٤٠٥ - التحليل البيئي لأغراض رقابة وتقويم الخطة الاستراتيجية.
- التعرف على اتجاهات وإدراكات أعضاء المنظمة بشأن تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- ٤٢٠ - إعداد قوائم الاستقصاء لأغراض رقابة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

الفصل الحادي عشر : إستراتيجية التحول الإقتصادي في مصر

- ٤٦٣ - مقدمة.
- ٤٦٤ - الضغوط التي تتطلب الإصلاح الإقتصادي مع نهاية اللمائينات.
- ٤٧١ - التحولات الإقتصادية في مصر خلال التسعينات.
- ٤٨٣ - المؤشرات الإقتصادية على المستوى القومي خلال فترة التسعينات.
- ٤٩٤ - التحديات الحالية التي تواجه الإقتصاد المصري.

الفصل الثاني عشر : إستراتيجية إعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام

- ٤٩٣ - مقدمة.
- ٤٩٤ - نطاق أو مكونات القطاع العام في مصر.

- ٤٩٨ - مساهمات القطاعين العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي
- ٥٠٥ - النقاش أو الجدل بشأن الخصخصة في مصر.
- ٥١١ - صياغة إستراتيجية الخصخصة في مصر.
- ٥١٤ - تنفيذ إستراتيجية الخصخصة في مصر.
- ٥٢٠ - التحديات التي تواجه برنامج الخصخصة في مصر.

الفصل الثالث عشر: العولمة وتأثيرها على الإدارة الإستراتيجية

- ٥٢٧ - مقدمة.
- ٥٢٨ - مفهوم العولمة.
- ٥٣٠ - العوامل الرئيسية التي قادت إلى العولمة.
- ٥٣٩ - الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تأخذها العولمة.
- ٥٤٧ - كيف يمكن التعامل مع مناهض العولمة.

الفصل الرابع عشر: إستراتيجية الإدارة اليابانية

- ٥٥٧ - خلفية جغرافية وتاريخية.
- ٥٦٢ - خلفية إقتصادية (تطور الإقتصاد الياباني).
- ٥٦٨ - عناصر أو خصائص إستراتيجية الإدارة اليابانية.
- ٥٨٢ - أوجه الاستفادة من إستراتيجية الإدارة اليابانية.

الفصل الخامس عشر: حالات عملية لوضع إطار منهجي لتحديد وتنفيذ بعض الأهداف الإستراتيجية.

٥٩١

المراجع

٦٦٥

مقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تهدف إليها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحريكها وفق رؤية متكاملة واضحة، لديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المنظمة ويدافعون عنها من أجلها كأنهم شركاء بها.

وفي الواقع العملي المعاصر، الذي تنحسر فيه الفواصل المكانية والزمانية، حيث الأسواق المفتوحة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها من جانب، وبينها وبين بيئات الأعمال من جانب آخر، يصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء.

ورغم ما تؤكد به غالبية المنظمات المعاصرة على إهتمامها بأهمية الإدارة الإستراتيجية إلا أن واقع هذه المنظمات يؤكد الحقائق الأساسية التالية :

● تفاوت واضح في إمكانيات وقدرات تلك المنظمات لإمداد الخطط الإستراتيجية أو تنفيذها أو تطويرها.

● ضعف - إن لم يكن غياب - التفكير والتصور الإستراتيجي لدى قيادات ومديري هذه المنظمات ومن ثم ضعف قدر الوقت والجهد الموجه لعملية الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

● عدم وضوح المسارات والتوجهات الإستراتيجية لدى المنظمات للتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة والممكنة وكيفية استثمارها والاستفادة منها، وتحديد أوجه الضعف والقيود والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها.

وتؤكد الشواهد الواقعية لعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضى الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها أو تغيير خصائصها أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضاً لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر.

وحرصاً منا على تعظيم الإنتفاع من هذا المرجع، سواء في تحصيل المعرفة العلمية أو التطبيق بالممارسة العملية، روعى أن يتم المزج بين تأصيل الجهد العلمى وتيسير التطبيق العملى من خلال تغطية التساؤلات الرئيسية التالية :

● كيف نفكر إستراتيجياً ؟

يتناول هذا المرجع عملية الإدارة الإستراتيجية ويعرضها في صورة دليل مهنى يمكن الإعتماد عليه من قبل المديرين والممارسين كمرشد عملى للتفكير فى واقع المنظمة ومستقبلها ووضع الافتراضات والتوجهات والأهداف الإستراتيجية وإعداد الخطط والبرامج الزمنية لتنفيذها.

● كيف نطبق الإدارة الإستراتيجية ؟

يتناول هذا المرجع عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال آلية نظامية متكاملة توضح كيفية تطبيق منهج التفكير الإستراتيجى وما يشتمل عليه من مراحل رئيسية وأهمها التأكد من تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الإستراتيجية ، وتوفير رصيد معرفى تراكمى لدى أعضاء المنظمة عن كيفية ممارسة الإدارة الإستراتيجية ، وأدوات التعرف الدقيق على الوضع القائم وعلى حقيقة خصائص واتجاهات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومدى ملاءمة ذلك لرسالة المنظمة وأهدافها وكيفية تحديد التوجهات والخطط الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها.

● كيف يعمل المدير الإستراتيجي المعاصر ؟

يتناول هذا المرجع الإطار العام لعمل المدير الإستراتيجي المعاصر والذي يتضمن تعميق إدراك المدير وتنمية مهاراته في التعامل مع واقع المنظمة ومستقبلها، وكيفية التعامل مع ثوابت ومتغيرات بيئة الأعمال التي يعمل من خلالها بما يحقق التوازن بين مصالح الأطراف ذوى العلاقة بعملية الإدارة الإستراتيجية.

● كيف نضع الرؤية/الرسالة/الأهداف الإستراتيجية ؟

يتناول هذا المرجع منهجية مهنية تساعد المنظمة على التوصل إلى إجابة واضحة محددة للتساؤلين التاليين :

(١) لماذا وجدت المنظمة ؟ والذي من خلاله تكون المنظمة على دراية واقتناع بأساس وجودها وأنها على درجة عالية من الإطمئنان بأن لها رسالة ينبغي أن تحققها من خلال غايات وتطلعات لا بد أن تنجزها وفق فلسفة تميزها عن غيرها من المنظمات.

(٢) ماذا تريد المنظمة أن تكون ؟ والذي من خلاله تحدد المنظمة مجالات أنشطتها ومعدلات نموها التي تحقق لها حصتها السوقية ومركزها التنافسي المستهدف، وتضع الخطط والبرامج التي تمكنها من تحقيق ذلك.

● كيف تستفيد المنظمة من نقاط القوة والفرص ؟

يتناول هذا المرجع كيفية التعرف على نقاط القوة لدى المنظمة وآلية تحديد مجالات ومتطلبات تعظيم الاستفادة منها. وكذلك كيفية تحديد وتوصيف الفرص الحقيقية المتوفرة أمام المنظمة أو التي يمكن إيجادها في بيئتها الخارجية، وآلية تحديد مداخل ومتطلبات استثمارها بما يخدم رسالة المنظمة وأهدافها.

● كيف تتعامل المنظمة مع أوجه الضعف والقيود والتهديدات ؟

يتناول هذا المرجع كيفية التعرف على أوجه الضعف الداخلية لدى المنظمة وكيفية تحديد أساليب ومقومات معالجتها والتعامل معها بكفاءة، وكذلك كيفية رصد

وتحديد مصادر وأشكال القيود والتهديدات القائمة أو المحتملة في بيئتها الخارجية،
وآلية التعامل أو التفاعل معها أو التأثير عليها بما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها ؟

● كيف نضع وتنفذ خطتنا الإستراتيجية ؟

يتناول هذا المرجع الأدوات التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها في تحديد المسارات والخطط الإستراتيجية وتقييمها والمفاضلة بينها وتحديد الأساس منها والبديل لها، وتحديد الأنشطة والموارد والأنظمة اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

● كيف نوفر مقومات فعالية الخطة الإستراتيجية ؟

يقدم هذا المرجع المقومات الأساسية التي تدعم فرص فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية والتي تتضمن كيفية تهيئة المنظمة لإنشاء نظام معلومات يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي ويساهم في تعميق أولوية التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد المنظمة واستمرارية ممارسته وفق منهج مهني سليم.

ويأمل المؤلفون أن يلمس القارئ تلك الملامح الأساسية التي تميز هذا المرجع ومنها الأسلوب العلمي السهل عند تناول الفكر الإداري وما يشتمل عليه من مفاهيم ونظريات ومداخل تتعلق بالتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، بجانب الحرص على تقديم منهج عملي لإيجاد آلية تساهم في تعميق التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة وممارسة العملية الإستراتيجية بصورة متكاملة.

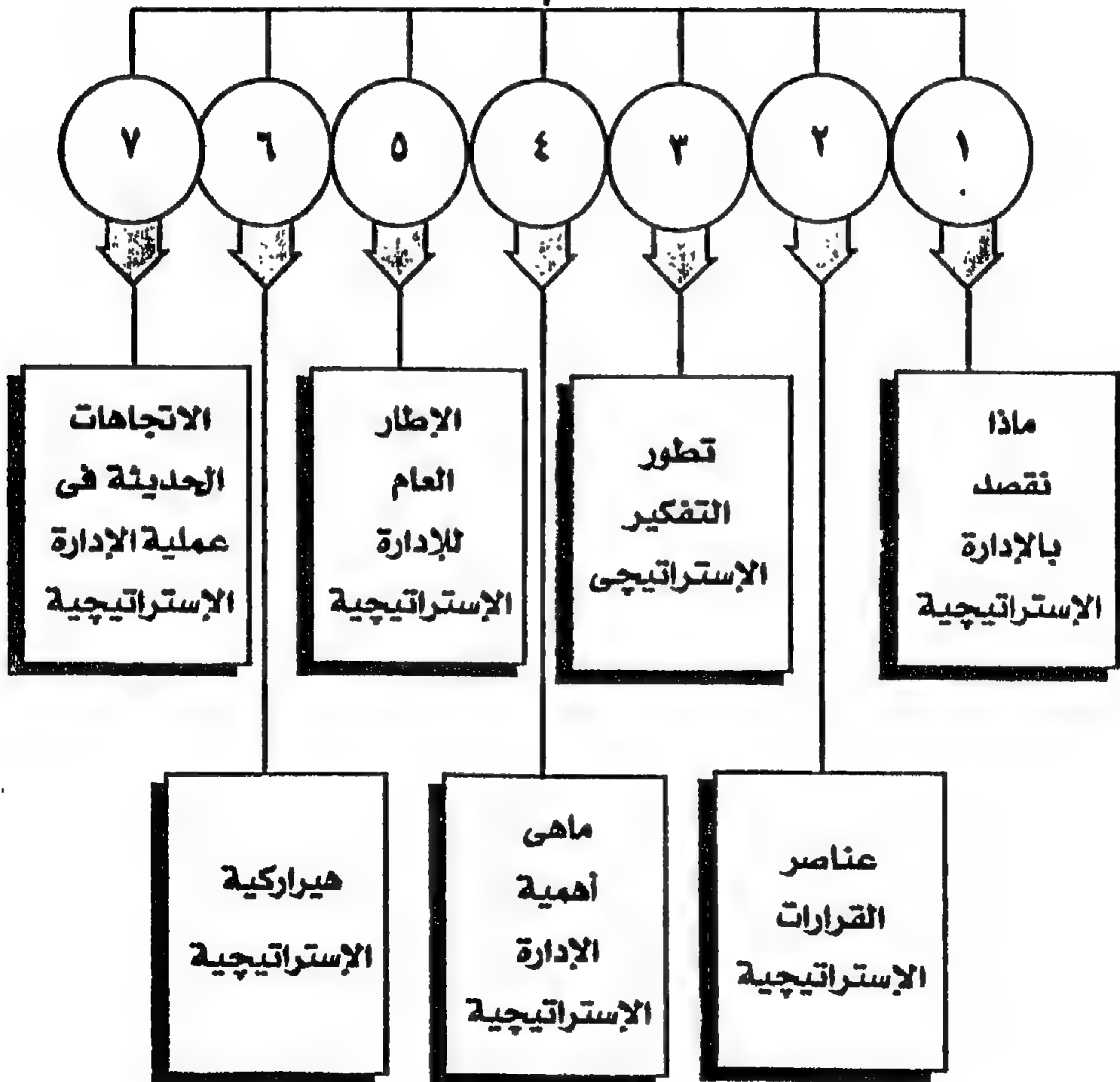
ونود بهذا الجهد أن نقدم مساهمة متواضعة تدفع القارئ إلى أن يبذل جهداً ووقتاً كافياً لتحديث معرفته وتنمية مهاراته وقدراته في مجال الإدارة الإستراتيجية.

والله من وراء القصد، ونسأله عز وجل الرشد والصواب والتوفيق.

المؤلفون

الفصل الأول
مفهوم الإدارة الإستراتيجية
وخصائصها

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها



الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها

● مقدمة

إن مدير اليوم يجب عليه إدارة الشركة إستراتيجيا ، فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد إستقراء بسيط للأحداث الجارية. بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديه الرؤية لإستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية . كذلك فإنه يجب أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل وغيرها ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمنظمة.

في الفترة ما بين ١٩٦٢ إلى ١٩٧٢ استطاعت شركة Grant أن تتضاعف من حيث الحجم، بينما إرتفعت أرباحها من ٩ مليون دولار إلى ٢٧ مليون دولار. في عام ١٩٧٦ تعرضت الشركة ذاتها للإفلاس وتم تصفيتها. في الثلاثينيات تقاربت شركة Sears و Montgomery Ward من حيث المبيعات والأرباح وكذلك معدلات النمو والعائد وفرص النجاح ، في الخمسينات بلغت شركة Sears تقريبا ثلاثة أضعاف شركة Ward. خلال عقد الثمانينيات كانت شركة Quaker State هي القائد السوقي في مجال زيوت المحركات. على سبيل المثال، في عام ١٩٨٦ بلغ عائد السهم ٢٠١ دولار كما بلغت الأرباح ٥٠٣ مليون دولار في حين بلغت مبيعاتها ٩٢٦٨ مليون دولار. في عام ١٩٨٧ أي في العام التالي مباشرة حققت الشركة خسائر قدرها ١٨٢ للسهم، كما انخفضت نسبة العائد من ١٢٨ ٪ إلى ٦ ٪ بينما إحتلت شركة أخرى موقعها الريادي في السوق.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا :

ما هو الخطأ الذي وقعت فيه إدارة هذه الشركات ؟ هل كانت الخيارات الإستراتيجية هي السبب وراء هذه النتائج المتناقضة ؟

١ - ماذا نقصد بالإدارة الإستراتيجية ؟

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

ومن أبسط التعريفات للإدارة الإستراتيجية وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي يقدمه كل من Pearce و Robinson والذي ينص على أنها «مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة،

ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي:

(١) تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

(٢) تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

(٣) صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

(٤) اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

(٥) تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

(٦) تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

(٧) تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

(٨) تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، وأنظمة الحفز.

(٩) تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ويشير آخرون إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي « الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، وإلتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت ، ويأنها « رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها » .

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها : « تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها » . ويعرفها البعض بأنها « مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة » .

٢ - عناصر القرارات الإستراتيجية

تتضمن القرارات الإستراتيجية الأبعاد العامة التالية :

(١) تتطلب القضايا الإستراتيجية قرارات على مستوى الإدارة العليا. حيث أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة ، فإنها تستلزم تدخل الإدارة العليا عند إتخاذها . فالإدارة العليا في العادة هي التي يتوفر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الاستراتيجية، كما أنها تمتلك القوة أو السلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها.

(٢) تستلزم القضايا الإستراتيجية إستخدام وتوظيف قدر كبير من الموارد التنظيمية. حيث تتضمن القرارات الاستراتيجية تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية. كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبياً، وهو ما يعنى الحاجة إلى موارد ملموسة .

(٣) تؤثر القضايا الإستراتيجية على رفاهية المنظمة وإزدهارها في الأجل الطويل. فالقرارات الإستراتيجية تلزم المنظمة بالسير في إتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات، وتمتد آثارها لسنوات طويلة . فتبنى المنظمة لإستراتيجية ما يؤثر على صورتها الذهنية ووضعها التنافسي وحجم أنشطتها ومستويات مبيعاتها وأرباحها، ومن ثم قدرتها على النمو والتوسع والأزدهار.

(٤) تتسم القضايا الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي. حيث تستند القرارات الإستراتيجية إلى تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية عند إتخاذ مثل هذه القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.

(٥) تتعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية . فالقرارات الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة. فالقرارات بشأن مزيج العملاء ، التركيز التنافسي، أو الهيكل التنظيمي، على سبيل المثال، تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الأقسام أو وحدات العمل. فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسئوليات الناتجة عن إتخاذ هذه القرارات الإستراتيجية.

(٦) تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار . حيث تمارس جميع منظمات الأعمال أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والاحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها. لذا، فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية ، لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين والأجهزة الحكومية.. الخ.

ويعنى هذا ، أن السمة المميزة للإدارة الإستراتيجية هي تركيزها على إتخاذ القرارات الاستراتيجية. وعليه، فإنها تركز على تحليل المشكلات والفرص التي يواجهها أعضاء الإدارة العليا. وبجانب العديد من القرارات التي تم إتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا، فإن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة ، والتي تتميز بثلاث خصائص رئيسية هي :

● الندرة : فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبقة في غالبية الأحوال، ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن اتباعه.

● تعدد النتائج أو الآثار : فالقرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الإلتزام ، وبالتالي فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.

● الأسبقية أو الأولوية : حيث تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للنوعيات الأخرى من القرارات وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة أوجه النشاط في التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن سمات القرارات الإستراتيجية تختلف باختلاف النشاط الإستراتيجي موضع الاعتبار. فالقرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة تميل إلى التوجه بالقيمة Value oriented ، وأكثر عمومية وأطول مدى مقارنة بالقرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية أو على المستوى الوظيفي. على سبيل المثال تمكنت شركة Alcoa وهي من كبريات الشركات المصنعة للألومنيوم في العالم من خلال اتخاذ قرار استراتيجي بإعادة التنظيم وتعضيد المركزية أن تقلل من تكاليف الإنتاج بنسبة ٣٠% وأن تزيد من الإنتاجية بنسبة ١٨% على الرغم من أنها استبعدت مستويين إداريين في الهيكل الحديث. إن القدرات الإستراتيجية العامة عادة ما تتميز بارتفاع المخاطرة والتكلفة والعائد أيضا، كما أن تأثيراتها تكون بعيدة المدى.

٣ - تطور التفكير الإستراتيجي

لقد ساهم إرتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الإقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

واستجابة لهذه البيئة المتغيرة، تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة . على الرغم من ذلك، فإنه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو ان تطبيق شكلا أو آخر

من أشكال الإدارة الإستراتيجية . لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البداهة والأهداف غير المكتوبة، إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه.

ويمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المنظمات هي :

(١) الموازنات / الرقابة Budgets

يرجع نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة. وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات. وتقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه.

(٢) التخطيط طويل الأجل Long Range Planning

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات. ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً . وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي. وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع. ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيراً كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشر سنوات، حيث يعتمد الأمر على محتوى وأبعاد عملية التخطيط. ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة Gap analysis . وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف

التنظيمية. هنا فان التغيير في العمليات والذي قد يتضمن زيادة حجم
الإمكانات أو زيادة حجم طاقة الصنع، يجب النهوض به لإزالة تلك العقبة.

(٣) التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام
الاستراتيجية . والإفتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية ،
فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو
الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات
الإستراتيجية المطلوبة. فقد يجري التعديل في مهام أو اتجاهات الإستراتيجية .
ويتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى أسواق
جديدة. كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلاً في
القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية . والتخطيط الإستراتيجي ، والذي قد
يسمى كذلك التخطيط الاستراتيجي للسوق، يركز على بيئة السوق التي تواجه
المنظمة، وبالتالي فان التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم
العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء. ويتمثل الغرض من وراء ذلك
ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضاً تنمية
القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي.

وتوفر دورة التخطيط الزمني وقتاً محدداً والذي من خلاله يجب على
المديرين مواجهة القضايا الاستراتيجية . ويدون هذه الخاصية فإن المديرين،
حتى أولئك الذين يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي، قد يجدوا وقتهم وقد
امتص بواسطة المشكلات والعمليات اليومية. وتكمن الصعوبة في التخطيط
الزمني أو الدوري في أن الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي أو إتخاذ القرارات لا
يحدث دائماً على أساس زمني. فالبيئة والتكنولوجيا قد يتغيرا بسرعة ، كما أن
بعض المفاجآت مثل أزمة البترول الأولى في أوائل السبعينات قد تتكرر، لدرجة أن
الارتباط بدورة التخطيط قد يمثل عيباً خطيراً أو حتى كارثة.

(٤) الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسى مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذى يحدث فى البيئة التى تواجهها المنظمة. ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط. إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الإستجابة. وعلى وجه التحديد ، فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بدلاً من ، أو بالإضافة إلى، التحليل الدورى. فالمفاهيم المختلفة مثل التخطيط الموقفى ، إدارة الموقف ، تحليل الحساسية البيئية، المرونة الإستراتيجية ، وتعزيز المهام الريادية للتنظيم تعتبر كلها مداخل ذات فائدة وقيمة. فالإدارة الموقفية مثلاً تشير إلى المتابعة المستمرة والإستجابة إلى مجموعة من القضايا والتطورات المحتملة فى داخل أو خارج المنظمة والتي من المحتمل أن تترك أثراً على الاستراتيجية. أما المرونة التنظيمية فتتضمن عمل خيارات استراتيجية والتي تسمح بالاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات المفاجئة فى بيئة عمل المنظمة . على سبيل المثال فإن صيانة الأصول غير المستغلة أو التنويع إلى عدة أنشطة مختلفة تعتبر من الخيارات الإستراتيجية المرنة.

أيضاً، فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يقبل بالضرورة البيئة على ماهى عليه، أى كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الإستراتيجى فى التكيف ورد الفعل. بدلاً من ذلك، توجد إمكانية بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة ، أو محدثة للتغيير فى البيئة المحيطة. ويعنى ذلك ، أن سياسات الحكومة ، إحتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة، خلاقة، وفعالة.

ومن الجدير بالملاحظة كما يتضح من الجدول رقم (١/١) أن التطورات في مجال المفهوم الاستراتيجي هو تطور مبني على النظم المبكرة وليس بديلاً عنها. بهذا المعنى فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتضمن حقيقة كل المفاهيم والنظم الإدارية السابقة. وعلى ذلك، فإنه في مجال الإدارة الإستراتيجية سوف توجد عملية التخطيط الدوري مزودة بوسائل تسمح للمنظمة بأن تكون قادرة من الناحية الإستراتيجية على الإستجابة خارج عملية التخطيط.

جدول رقم (١/١)

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المفهوم / الأبعاد	الموازنات / الرقابة	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
● التأييد الإداري	إحكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات.	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية	التوافق مع المتطلبات الاستراتيجية والتحديات والفرص سريعة الحدوث
● الافتراضات	الماضي يعيد نفسه.	الاتجاهات الماضية سوف تستمر	أن الأحداث الجديدة ونواحي عدم استمرار يمكن التنبؤ بها.	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
● العملية	دورية	دورية	دورية	الوقت الفعلي
● الفترة التي برز فيها المفهوم	أوائل القرن العشرين وحتى الخمسينات	من الخمسينات	من الستينات	من منتصف السبعينات

٤ - ماهي أهمية الإدارة الإستراتيجية ؟

يوجد إهتمام واضح مستمر من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة. وتشير الدراسات والممارسات الميدانية إلى أن تبني التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمات فيما يلي :

- تصنيف وحدات الأعمال إلى وحدات فائزة وأخرى خاسرة.
- تركيز الاهتمام على القضايا والخيارات الهامة.
- تطوير إطار مفاهيمي موحد بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأدنى.
- تتوقع الإدارة أن يمكنها التخطيط الإستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل.

وبصفة عامة. فإن مدخل الإدارة الإستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط. وعليه، فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضاً. وفي الحقيقة، فإن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية. وبغض النظر عن تأثير الخطط الإستراتيجية على الربحية، فإنه يمكن أن يتحقق عنها النتائج التالية :

(١) وضوح الرؤية المستقبلية : حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الإستمرار والنمو.

(٢) القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدره على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل. فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

(٣) تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات : فالمديرين الذين يشجعون مساعيهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزدون من

قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون إحتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

(٤) الحد من مقاومة التغيير : فالمشاركة فى إعداد الخطة الإستراتيجية تعنى تحقيق الفهم والإقتناع، كما تعنى توليد الإلتزام الأخلاقى والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذى يساعد فى النهاية على تأييد عمليات التغيير التى قد تنشأ عن إستخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محددة.

(٥) مشاركة العاملين : تساهم مشاركة العاملين فى تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك فى كل عملية تخطيط إستراتيجى وهو ما يثير دافعتهم للعمل والإنجاز.

(٦) القرارات الجماعية : تستمد القرارات الجماعية فى العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة. إن عملية الإدارة الإستراتيجية التى تستند إلى العمل الجماعى سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعى والذى يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الإختيار الإستراتيجى.

(٧) توضيح الأدوار : تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة ، حيث تساعد المشاركة فى إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

(٨) تحقيق التفاعل البيئى فى المدى الطويل : فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس فى ظروف ومتغيرات بيئتها فى الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية . الخ، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك فى الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التى تساعد على إستغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية.

(٩) تدعيم المركز التنافسي : فالإدارة الإستراتيجية تقوى من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية. حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

(١٠) التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات : تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من إستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

(١١) تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية : تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم .

كما تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية، وتمثل ثورة وتطور إيجابي في الفكر الإداري، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل.

ورغم أن أهداف عملية التخطيط تختلف باختلاف المستوى الذي يتم فيه التخطيط إلا أنه يمكن القول إن عملية التخطيط الإستراتيجي هي نشاط حتمي وضروري لعديد من الأسباب منها مايلي :

(١) أصبح التخطيط الإستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد.

(٢) يعد التخطيط الإستراتيجي ضروري لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.

(٣) يعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجية عن سيطرة إدارة المنظمة.

(٤) من خلال التخطيط الإستراتيجي يتم تحديد بعض المتغيرات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.

(٥) من خلال التخطيط الإستراتيجي يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

(٦) يصعب على المنظمة كنظام متفوح إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية التخطيط الإستراتيجي.

ومن واقع الكتابات في مجالات التفكير الإستراتيجي والخطط الإستراتيجية، ومن خلال الممارسات الفعلية، وعلى ضوء استقصاءات عديد من المديرين والممارسين في كثير من المنظمات يتضح أن نظام التخطيط في أية منظمة يهدف إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة، وأن هذا لا يتعارض مع اختلاف وتعديل الأوزان النسبية للإهتمام والتركيز على هذه الأهداف وفقاً لإتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط.

وفيما يلي نورد أمثلة لأهداف التخطيط الإستراتيجي مصنفة حسب مجالات هذه الأهداف في المنظمة :

١/٤ - مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة ،

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى مايلي :

(١) التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.

(٢) تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

(٣) تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

(٤) توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

(٥) توفر أدوات التنبؤ والتقدير لإتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

٢/٤ - تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة ،

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى مايلي :

(١) صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

(٢) تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

(٣) تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

(٤) تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.

(٥) التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.

(٦) توجيه الموارد والإمكانيات إلى الإستخدامات الإقتصادية.

(٧) توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

(٨) التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

٣/٤ - تحديد وتوجيه قرارات الإستثمار فى المنظمة ،

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى ما يلى :

(١) التعرف على فرص الإستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الإستفادة منها.

(٢) تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق إعتبارات التكلفة والفائدة.

(٣) تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

(٤) تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الإستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.

(٥) وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

٤/٤ - تطوير وتحسين أداء المنظمة ،

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى ما يلى :

(١) تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها فى تحقيق أهدافها ورسالتها.

(٢) تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل فى المنظمة.

(٣) تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.

(٤) التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل فى المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.

(٥) توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.

(٦) تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

٥/٤ - تطوير التنظيم الإدارى للمنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى ما يلى :

(١) توفير المناخ التنظيمى الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.

(٢) توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمى والإدارى.

(٣) تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات الإنجازات والأهداف المخططة.

(٤) تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

(٥) تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التى تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٦) توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المنظمة والتأكد من إستخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

٦/٤ - تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية فى المنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى ما يلى :

(١) تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.

(٢) تدعيم الاستقرار فى المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة.

(٣) تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين فى المنظمة.

(٤) تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.

(٥) تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.

(٦) تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

٧/٤ - التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى مايلي :

- (١) تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.
- (٢) توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
- (٣) تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.
- (٤) وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأى مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.
- (٥) توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أى تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً.
- (٦) توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها إسترداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.

(٧) توفر بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الإطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها.

ومع أهمية عملية الإدارة الإستراتيجية ، إلا أنه يجب على المديرين توخي الحذر والإحتياط من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة من الانخراط في ممارسة الإدارة الإستراتيجية ، وهي :

● استنزاف الوقت : فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلبياً على مسؤولياتهم الوظيفية، وبالتالي ، فإنه يجب أن يدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بانفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الإستراتيجية.

● ضعف الإلتزام بالتنفيذ : إذا لم يرق المشاركون في صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها، فإنهم قد يتصلوا من مسئولية القرارات الإستراتيجية التي تم الوصول إليها، وعليه، فإنه يجب تدريب المديرين الإستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذوا القرارات أو مساعدتهم.

● الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة : حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الإستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقق النتائج ، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

٥ - الإطار العام للإدارة الإستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر رئيسية هي :

Environmental Analysis

● التحليل البيئي

Strategy Formulation

● صياغة الإستراتيجية

Strategy Implementation

• تنفيذ الإستراتيجية

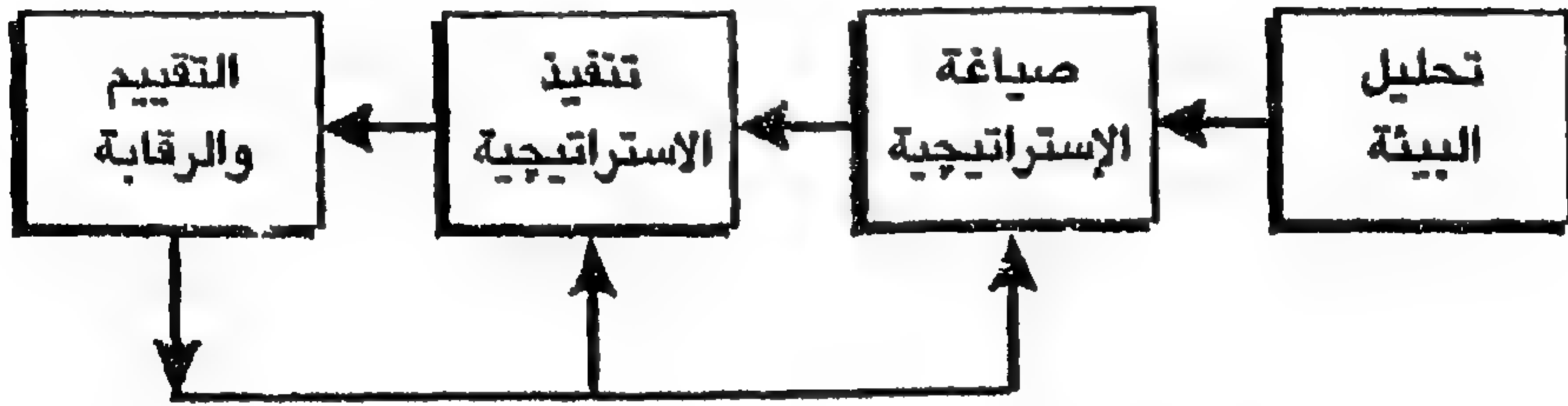
Evaluation and Control

• التقييم والرقابة

ويعرض الشكل رقم (١/١) كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر.

شكل رقم (١/١)

العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة مجموعات من الأنشطة التي تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء. وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف. ويشار إلى العوامل ذات الأهمية في تحديد مستقبل المنظمة بالعوامل الإستراتيجية Strategic factors والتي يتم تضمينها فيما يعرف بتحليل SWOT. وبعد تحديد هذه العوامل فإن الإدارة العليا تقوم بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيداً لصياغة رسالة أو مهمة المنظمة. إن الخطوات الأولى في صياغة الإستراتيجية، إنما تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوءها تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. هذه الإستراتيجيات والسياسات يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات.

في النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تـ يد في إحكام الرقابة وإعادة الإتران والفاعلية للأنشطة التنظيمية. ويعرض الشكل رقم (٢/١) الإطار التفصيلي لنموذج الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة.

ونستعرض فيما يلي مكنة نموذج الإدارة الإستراتيجية بإيجاز شديد.

١/٥ - تحليل البيئة الخارجية،

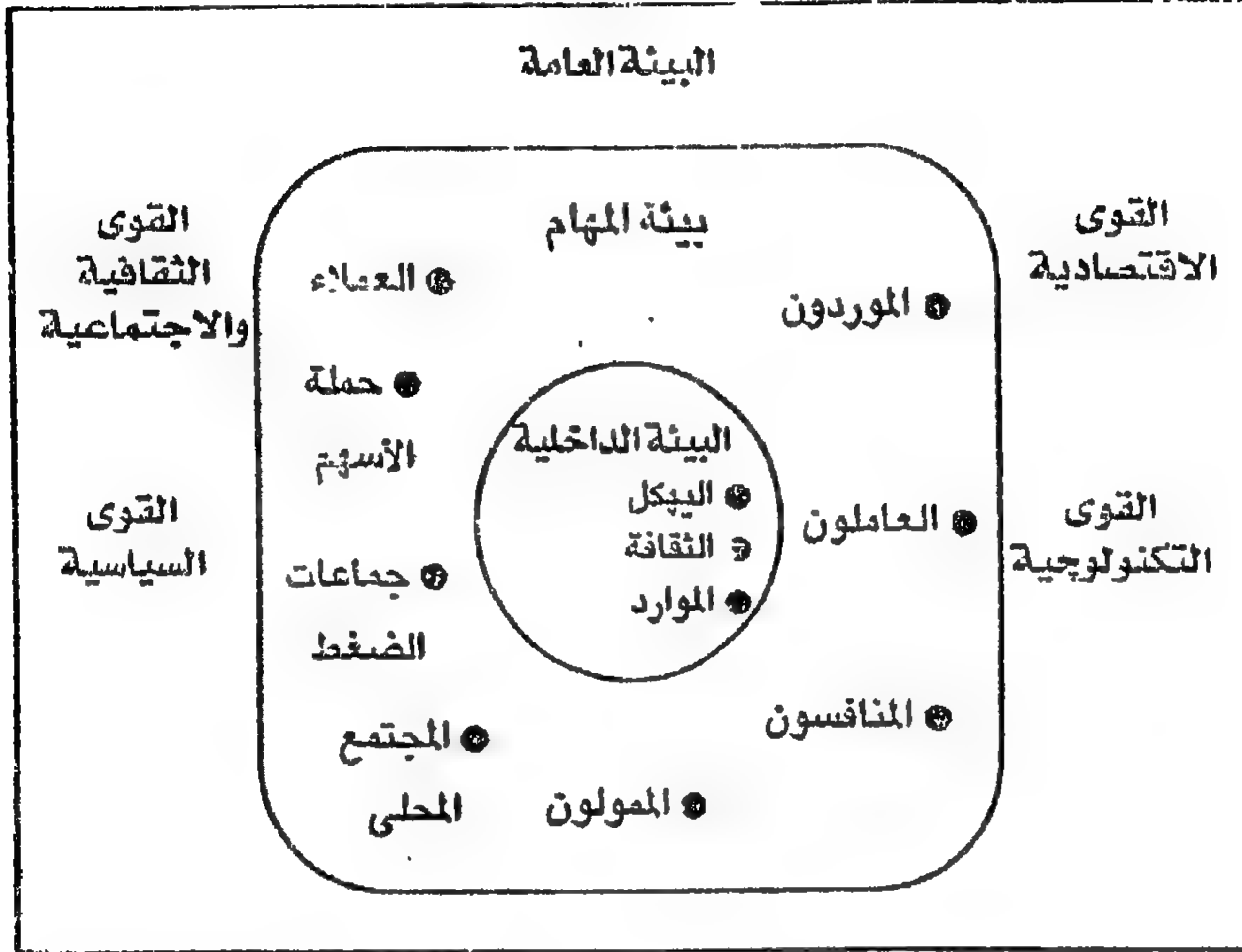
تتكون البيئة الخارجية من : تغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع : خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها. وتتلو البيئة الخارجية بدورها على :مستويين هما : بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية (انظر الشكل رقم ١/٢). وتشمل بيئة المهام تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر مثل قوى المنافسة والموردين والوسطاء والاتحادات العمالية والأجهزة الحكومية وجهات الضغط .. الخ. أما البيئة الكلية العامة فتشمل تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر في الأجل القصير، ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل. ومن أمثلة هذه المتغيرات القوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية .. الخ.

٢/٥ تحليل البيئة الداخلية،

تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة. وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة. ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية (انظر الشكل رقم ٣/١) : التنظيم الإداري والثقافة والموارد. ويقصد بالتنظيم الإداري الإطار الذي يتم فيه تبادل الاتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل، أو ما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتي تعكسها الخريطة التنظيمية للمنظمة. أما الثقافة التنظيمية فهي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد في النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين. أخيراً، يشير مفهوم الموارد التنظيمية إلى تلك الأصول المادية والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته.

شكل رقم (٣/١)

المتغيرات البيئية



٣/٥ صياغة الإستراتيجية :

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف.

وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية : صياغة المهمة أو الرسالة، تحديد الأهداف، تنمية الإستراتيجيات، ووضع السياسات.

(١) المهمة / الرسالة Mission

رسالة المنظمة هي الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها. على سبيل المثال، فإن رسالة البنك يجب أن تدور حول إمداد المجتمع والأفراد بالأموال أو تنمية

مواردهم المالية. ويؤدي إنجاز هذه الرسالة إلى تمكين البنك من تحقيق عائد مناسب لأنشطته أو عملياته. ورسالة المنظمة قد تنقسم بالتحديد Narrow أو النطاق الضيق كما قد تنقسم بالعمومية أو الاتساع Broad . والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة. ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية. من ناحية أخرى يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين قطاعات العاملين والعملاء. إن الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الرئيسى للمنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تقوم بخدماتها.

(٢) الأهداف Objectives .

هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الإستراتيجيات المطبقة. وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى. كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. وتختلف الأهداف عن الغايات Goals بأن الغاية هي صياغة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمية. على سبيل المثال، قد تتمثل فرض منظمة ما في تحقيق الريادة السوقية . ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة وغاياتها ما يلي :

- الربحية (الأرباح الصافية).
- الكفاءة (انخفاض التكلفة).
- النمو (الزيادة في المبيعات ، الأصول، ... الخ).

- ثروة الملاك أو المساهمين (العائد ، أسعار الأسهم).
- استغلال الموارد (العائد على الاستثمار).
- السمعة أو الشهرة (الصورة الذهنية عن المنظمة).
- القيادة السوقية (الحصة السوقية).
- المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب - التوظيف - التبرعات).
- القيادة التكنولوجية (الابتكار - التطوير).
- البقاء (تفادي الإفلاس).
- رفاهية العاملين (الأمان ، الأجور، المزايا الوظيفية).

(٣) الإستراتيجيات Strategies ،

إستراتيجية المنظمة هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها. ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسية في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف التنافسية . على سبيل المثال، فإن منظمة ما كي تحقق هدف زيادة العائد على الاستثمار بنسبة ١٠ ٪ ، فإنها قد تتبنى إستراتيجية لتنمية الط . ، تركز على الابتكار والتطوير أو فتح أسواق جديدة أو خدمة قطاعات جديدة .. الخ. والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة، والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء.

(٤) السياسات Policies ،

تستمد من الاستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم. وبالتالي، فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها. هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتمام به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية.

٤/٥ تنفيذ الإستراتيجية :

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات. هذه العملية قد تتضمن إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المنظمة. وبإستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى تغييرات جوهرية، فإن تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا. وتنطوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على إتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وهو ما قد يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي Operational planning.

٦ - هيراركية الإستراتيجية Hierarchy of Strategy

تمتلك المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية هي :

- إستراتيجية المنظمة.
- إستراتيجية الأعمال.
- إستراتيجية النشاط.

وفيما يلي عرضا مختصرا لمفهوم كل منها ومجالات التركيز الرئيسية.

١/٦ إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy ،

تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها. وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد

المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، والمداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الاستثمار. وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي : الإستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش.

٢/٦ إستراتيجية الأعمال Business Strategy ،

خلافًا لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقى الذى يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. وقد تم تنظيم القسم بإعتباره وحدة أعمال إستراتيجية (SBU) حول مجموعة من المنتجات المتشابهة مثل ذلك الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية . وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية بإعتبارها وحدة مستقلة تمتلك السلطة فى تنمية إستراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة. وفى سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية . كما أنها لتحقيق ذلك الهدف، قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة. وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية Competitive strategy عدة أشكال أبرزها القيادة فى التكلفة، التنوع ، التركيز.

٢/٦ إستراتيجية النشاط Functional Strategy ،

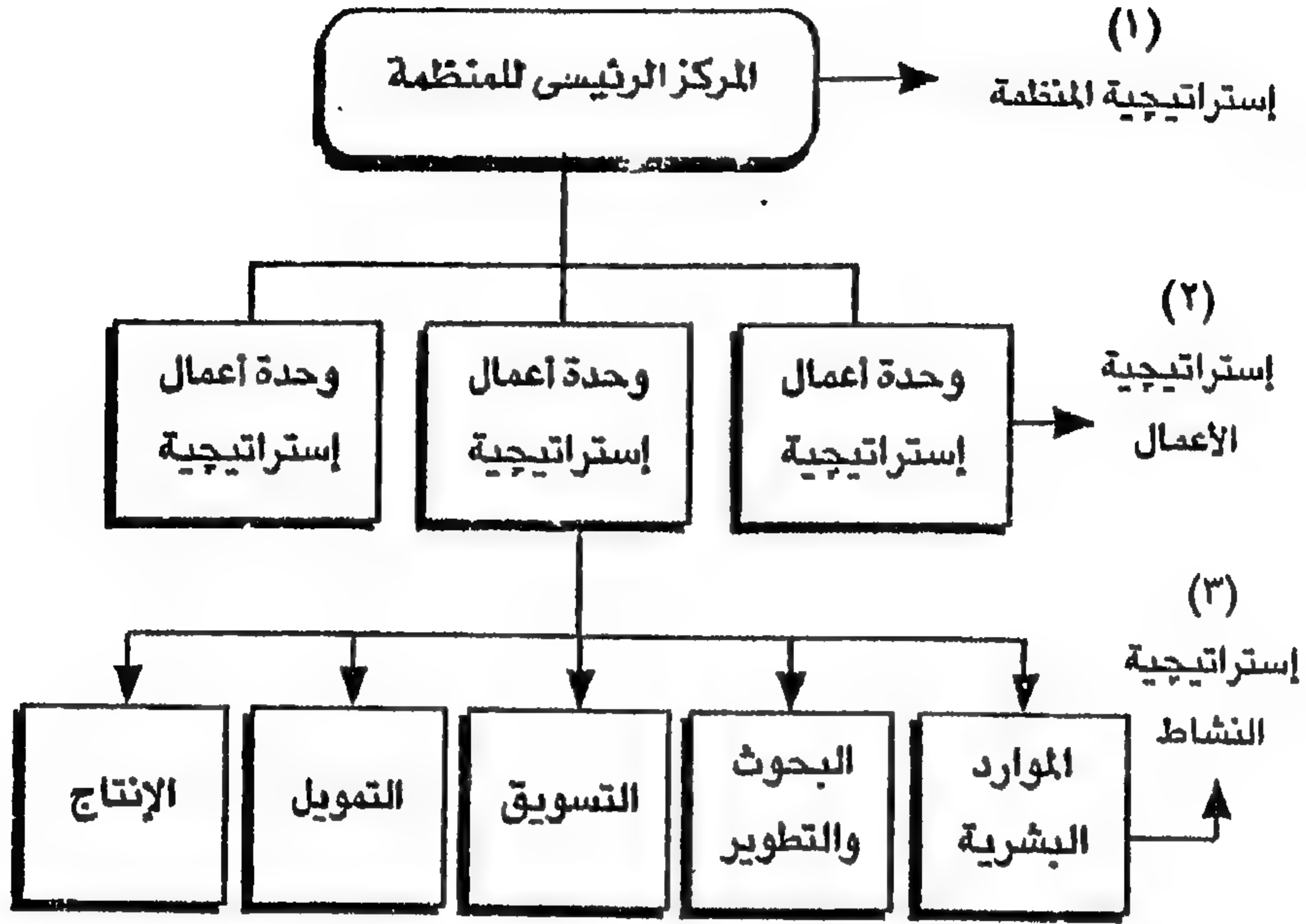
تتمثل مجالات التركيز فى هذه النوعية من الإستراتيجيات فى كيفية إنتاجية الموارد. وفى إطار إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة

والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء . على سبيل المثال، قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة ١٥ ٪ عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو زيادة معدلات استخدام المنتجات الحالية .. الخ. بالمثل، قد تتمثل استراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الانبعاث التكنولوجي Technological followership .

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للاستراتيجية ، المنظمة والأعمال والنشاط، تكون ما يسمى بهيكلية الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة . هذه الإستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام. ويظهر نموذج الإدارة الإستراتيجية الموضح بالشكل رقم (٢/١) السابق الإشارة إليه عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع مستويات التنظيم ، في حين يظهر الشكل (٤/١) المستويات الثلاثة للاستراتيجية أو ما يسمى بهيكلية الإستراتيجية، والذي يتضح فيه إن كل مستوى من المستويات الاستراتيجية يمثل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المنظمة.

ومن الملاحظ أن إستراتيجية الأعمال على سبيل المثال سوف لا يقتصر عملية التحليل البيئي بالنسبة لها على تلك المتغيرات أو القوى التي تشملها بيئة المهام أو البيئة العامة ذات الأهمية بالنسبة لإدارة الوحدة الإستراتيجية، ولكنها سوف تمتد لتشمل متغيرات الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات التي قنطوى عليها الإستراتيجية العامة للمنظمة . بالمثل، فإن متغيرات الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الأعمال تمثل جزءاً ملموساً من مكونات عملية التحليل البيئي عند إعداد إستراتيجيات النشاط بواسطة القسم. ويعنى ذلك أن الخطة الإستراتيجية في المستوى أو المستويات الأعلى.

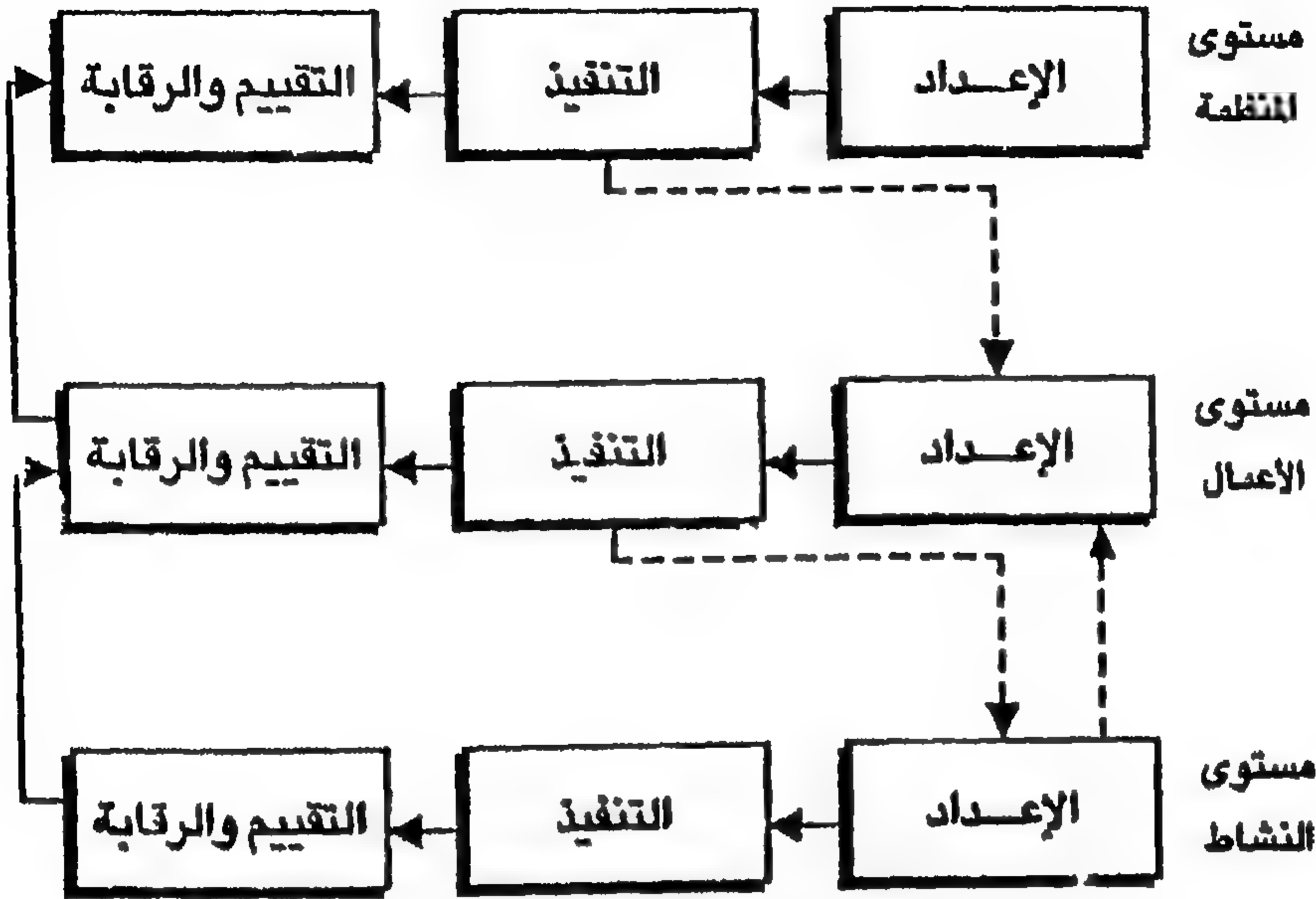
شكل رقم (١/١)
هيكارية الاستراتيجية



وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المنظمات يتم هيكلتها وفقا للأساس الوظيفي وأساس الأعمال معا. وكما هو موضح بالشكل رقم (٥/١) فإنه على مستوى المنظمة يتم المرور بالمراحل الثلاث الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية وهى الصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة. فالإدارة العليا تستند إلى المعلومات الواردة من وحدات الأعمال فى تنمية الإستراتيجية العامة وإعداد خطط التنفيذ. مثل هذه الخطط تدعم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وتشجع على الإنخراط فيها. ولتنفيذ البرامج العامة، فإن الوحدات الإستراتيجية تقوم بإعداد أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها الخاصة. بعد ذلك، ومع قيام الوحدات الإستراتيجية بتنفيذ إستراتيجياتها، فإنها ترفع

شكل رقم (٥/١)

عملية الإدارة الإستراتيجية في المستويات الإدارية المختلفة



تقارير الأداء إلى المستويات الأعلى لاستخدامها في عمليات التقييم والرقابة. أخيراً، فإنه لتحقيق الإستجابة لبرامج وحدات الأعمال الإستراتيجية والمبادرة بتنفيذها فإن الأقسام الوظيفية تبدأ في صياغة أهدافها وإستراتيجياتها وبرامجها الخاصة. على سبيل المثال ، قد يقوم قسم التسويق بإعداد إستراتيجيات الإعلان والترويج المناسبة والتي تمكنه من تحقيق أهدافه الخاصة والمستمدة من أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية التابع لها. بهذه الطريقة، فإن كل مستوى في المنظمة يقوم بإعداد أهدافه، إستراتيجياته، وسياساته، وبرامجه، وموازناته، وإجراءاته، من أجل تحقيق الجوانب الموازية في العملية الإستراتيجية في المستوى الأعلى.

ويلاحظ أخيراً أن فلسفة تطبيق هيراركية الإستراتيجية قد تختلف من منظمة لأخرى، حيث تأخذ في العادة ثلاثة مداخل :

■ الإعداد من أعلى إلى أسفل Top - down : وحيث تقوم الإدارة العليا بالمبادرة بإعداد الإستراتيجية وتطلب من وحدات الأعمال والأقسام الوظيفية إعداد إستراتيجياتها الخاصة كأدوات لتنفيذ الإستراتيجية العامة.

■ الإعداد من أسفل لأعلى Bottom - up : حيث تبدأ عملية الإدارة الإستراتيجية بمبادرات من وحدات الأعمال أو الأقسام وهو ما يتضح من الأسهم المتقطعة في الشكل التالي. حيث تبدأ العملية بمقترحات الأقسام ثم ترفع إلى وحدات الأعمال لتضمن رؤيتها الإستراتيجية ثم تقوم بدورها بالرفع إلى الإدارة العليا لتضمن الرؤية الإستراتيجية العامة.

■ المدخل التفاعلي Interactive approach : حيث تتضمن العملية كثير من التفاوض والحوار بين المستويات التنظيمية المختلفة حتي يمكن تحقيق التوافق والإنسجام والتدعيم للأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والموازنات والإجراءات في المستويات الثلاثة.

وعلى الرغم من أن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الرئيسية عن عملية الإدارة الإستراتيجية ، فإن العديد من المستويات الإدارية والخبرات المتخصصة تساهم في المراحل المختلفة لهذه العملية من إعداد وتنفيذ وتقييم .

٧ - الإدارة الإستراتيجية كعملية

Strategic Management as Process

يقصد بالعملية Process تدفق المعلومات خلال مجموعة من مراحل التحليل المترابطة والتي تستهدف تحقيق غاية أو غرض محدد. وعليه، فإن نموذج الإدارة الإستراتيجية المشار إليه في الشكل رقم (٢/١) يصور مفهوم

العملية. فى ظل مفهوم عملية الإدارة الإستراتيجية فإن تدفق المعلومات يتضمن توافر معلومات تاريخية وحالية ومستقبلية عن عمليات المنظمة وبيئتها. ويقوم المديرون بتحليل هذه المعلومات فى ضوء قيم وأولويات الأفراد والمجموعات المؤثرة والذين يطلق عليهم جماعات المصالح Stakeholders ، والذين يظهرون اهتماماً ملموساً فى أنشطة وتصرفات المنظمة. إن الغرض من النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كعملية تكمن فى المقام الأول فى تكوين وتنفيذ إستراتيجيات واقعية، والتي تساعد فى النهاية فى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

وعلى وجه التحديد فإن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كعملية ينطوى عليه مجموعة من الدلالات القوية أهمها .

(١) أن التغيير فى أحد المكونات أو المراحل سوف يؤثر بالضرورة على بقية المكونات أو المراحل الأخرى. على سبيل المثال ، فإن قوى البيئة الخارجية قد تؤثر فى طبيعة رسالة المنظمة، كما أن المنظمة قد تؤثر فى متغيرات البيئة الخارجية عن طريق إثارة المنافسين أو الدخول فى معارك تنافسية.

(٢) أن إعداد الإستراتيجية وتنفيذها لا بد أن يكون متتابعياً . حيث يجب أن تبدأ العملية بتنمية أو تطوير الرسالة. هذه الخطوة يجب أن يتبعها بالضرورة القيام بالتحليل الداخلى أو الخارجى ، ثم يتبع ذلك بالترتيب صياغة الرسالة ثم تحديد الأهداف ، ثم الإختيار الإستراتيجى ثم وضع السياسات والبرامج والموازنات، وأخيراً تقييم الأداء الإستراتيجى.

(٣) أن المنهج الإستراتيجى الذى تتبعه المنظمة لا يجب أن يكون جامداً، ولكن يجب أن يخضع للتقييم والتعديل المستمرين إستجابة لأى تغيير قد يحدث فى القوى والمؤثرات الإستراتيجية الخارجية أو الداخلية، مثل دخول منافسين جدد للسوق أو إصدار تشريع حكومي مقيد أو تعيين مدير عام جديد، أو وجود انخفاض حاد فى الحصة السوقية للمنظمة ... الخ.

(٤) الأجزاء أو المداخل التي تتكون منها عملية الإدارة الإستراتيجية لا تستحق اهتماماً متساوياً في كل مرة يتم فيها ممارسة نشاط التخطيط. على سبيل المثال، لا تحتاج المنظمات التي تتمتع بأسواق مستقرة إلى إعادة التقييم المتعمق لبيئتها أو إستراتيجياتها قبل مرور خمس سنوات على الأقل. فقد يتولد الرضاء عن رسالة المنظمة حتى بعد مرور عقد من الزمن على العمل بها، ومن ثم لا تتوقف الإدارة كثيراً عند هذا الجانب في إعداد الإستراتيجية في كل مرة تنهض فيها بممارسة التخطيط الإستراتيجي. علاوة على ذلك، في حين تتم عملية إعداد الخطط الإستراتيجية بشكلها العام كل ٥ سنوات مثلاً، فإن الأهداف والإستراتيجيات عادة ما يتم تحديثها سنوياً.

(٥) ضرورة وجود نظام للتغذية العكسية أو المعلومات المرتدة . ويعنى ذلك وجود معلومات عن الأداء للتعامل مع المعوقات الحالية وتدعيم القرارات المستقبلية.

(٦) الحاجة إلى النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها نظاماً ديناميكياً . ويعكس مفهوم الديناميكية هنا خاصية عدم ثبات الظروف المؤثرة على الأنشطة الإستراتيجية. من هنا ، يجب على المديرين إدراك حقيقة أن مكونات العملية الإستراتيجية في تطور وتغير مستمرين، ومن ثم فإن عملية المتابعة والتحليل وما يترتب عليهما من دلالات إستراتيجية يجب أن تكون مستمرة كذلك.

٨- الاتجاهات الحديثة والمفاهيم الرئيسية في عملية الإدارة الإستراتيجية

على الرغم من أن العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية نادراً ما تتغير، إلا أن الأهمية النسبية لهذه العناصر تختلف باختلاف شخصية متخذ القرار وكذلك الظروف البيئية للمنظمة.

وبعرض الجدول رقم (٣/١)، من واقع الدراسات الميدانية، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الإستراتيجية والتي يتضح منها زيادة إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية، وتدعيم عمليات المشاركة في إعدادها ، وزيادة الفعالية في تفادي الآثار السلبية التي قد تصاحب تطبيقها.

من المناسب إستعراض بعض المفاهيم والمصطلحات الشائعة في لغة الإدارة الإستراتيجية. من الناحية العملية يخلط العديد من الأفراد والدارسين بل والممارسين أحياناً فيما بينها، الأمر الذي يستلزم من وجهة نظرنا تقديم تعريفات مبسطة لها للحد من هذا الغموض أو التداخل وتحقيق فهم مشترك يساعد على تحقيق الغرض من إستعراض هذا الجانب في الفكر والممارسة الإدارية.

■ الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision :

تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يؤول إليه مستقبلاً.

■ رسالة / مهمة المنظمة Organization Mission :

هي إجابة محكمة للسؤال « ما هو نشاطنا وما الذي يجب أن نفعله لعملائنا ؟ » . وتعكس رسالة المنظمة خصائصها الفريدة التي تجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى ومفهومنا الذاتي ومنتجاتها والأسواق التي تقوم بخدمتها.

■ الإستراتيجية Strategy :

مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضاء للعملاء ، تدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية، وتحقيق أهدافها التنظيمية. والاستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه واستقراره في الأجل الطويل.

جدول رقم (٢/١)

الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية

اتجاه التركيز

الأبعاد / العناصر	زيادة %	لا تغيير %	نقصان %
١ - التركيز العام على أنظمة التخطيط الإستراتيجي.	٨١ر٢	٧ر٧	١١ر١
٢ - الفوائد المدركة للتخطيط الإستراتيجي.	٨٢ر٠	١٠ر٢	٧ر٨
٣ - إشراك المستويات الإدارية الأدنى في أنشطة التخطيط الإستراتيجي.	٧٥ر٢	٢١ر٤	٣ر٤
٤ - الوقت المنفق على عملية التخطيط الإستراتيجي بواسطة المدير العام.	٧٨ر٧	١٧ر٨	٣ر٥
٥ - قبول الإدارة العليا لناتج عملية التخطيط الإستراتيجي.	٧٤ر٠	٢٠ر٦	٥ر٤
٦ - الفوائد المدركة للتخطيط السنوي.	٥٣ر٩	٢٨ر٧	٧ر٤
٧ - مشاركة المديرين الاستشاريين في إعداد الخطط السنوية.	٥٢ر٩	٢٩ر٣	٧ر٨
٨ - مشاركة مجلس الإدارة في التخطيط الإستراتيجي.	٥١ر٤	٤٧ر٠	١ر٦
٩ - توفير الموارد اللازمة لممارسة التخطيط الإستراتيجي.	٦٢ر٦	٢٣ر٩	١٣ر٢
١٠ - التوافق بين الخطط الإستراتيجية والموازنات.	٥٣ر٤	٢٨ر٢	٨ر٣
١١ - استخدام الخطط السنوية في مراجعة الأداء الشهري.	٤٢ر٣	٥٥ر٦	٢ر١
١٢ - مدى الرضا العام عن نظام التخطيط الإستراتيجي.	٥٧ر٤	٢٤ر٥	١٨ر١
١٣ - تخصص وخبرات القائمين بعملية التخطيط واعدادهم .	٥٢ر٩	٢٤ر٨	٢٢ر٣
١٤ - الإهتمام بجماعات المصالح بخلاف حملة الأسهم.	٣٢ر٨	٦٣ر٠	٤ر٢
١٥ - استخدام لجان التخطيط .	٤٠ر٩	٤٦ر١	١٣ر٠
١٦ - تضمين القضايا الإجتماعية والمجتمعية في عملية التخطيط.	٣٣ر٢	٥٩ر٨	٧ر٠
١٧ - المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي.	٢٨ر٨	٥٦ر٦	١٤ر٦
١٨ - العلاقة بين المدير العام ومسئول التخطيط.	١٣ر٣	٤٥ر١	٤١ر٥
١٩ - التهديدات بالتخلي عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي.	١٢ر٠	٤٧ر٠	٤١ر٠
٢٠ - مقاومة التخطيط بوجه عام.	١٠ر٢	٣١ر٧	٥٨ر٠

■ الغايات : Goals

تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الزمني الطويل، وهي ترتبط بالإدارة الإستراتيجية. ويقوم مجالس الإدارة وأعضاء فريق الإدارة العليا عادة بتحديد غايات المنظمة، حيث يتطلب توافر الرؤية المستقبلية وإملاك قدرات ذهنية مميزة.

■ الأهداف : Objectives

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين. ويؤدي تحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابة إلى تحقيق غايات المنظمة.

■ نقاط القوة والضعف الداخلية : Internal Strengths and Weaknesses

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي قد تؤدي على نحو جيد أو نحو ضعيف . وتعكس نقاط القوة تلك الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة ، أما نقاط الضعف فتشير إلى تلك الأنشطة أو المجالات التي لا تتمتع فيها المنظمة بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة. والمنظمة الناجحة هي تلك التي تبني إستراتيجياتها حول نقاط القوة الداخلية التي تتميز بها.

■ الفرص والتهديدات الخارجية : External Opportunities and Threats

تمثل نتائج تحليل الاتجاهات في القوي والمتغيرات السائدة في بيئة المنظمة الخارجية سواء السياسية أو الإقتصادية أو التكنولوجية أو الثقافية والاجتماعية أو التنافسية، والتي تؤثر بشكل واضح في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويعكس مفهوم الفرص وجود اتجاهات أو تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية يجب على المنظمة السعي لاستغلالها ، في حين يعكس مفهوم التهديدات أو المخاطر وجود اتجاهات سلبية يجب تجنبها أو الحد من أثرها على

المنظمة. ويهتم واضعوا الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية والحد من أثر المخاطر أو التهديدات التي قد تتولد عنها.

■ الميزة التنافسية Competitive Advantage :

مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات. وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على إستغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري ، أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة.

■ وحدة الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) :

كيان تنظيمي يتم من خلال تجميع عدة أنشطة مترابطة تحت إشراف مدير تنفيذي معين. ويظهر هذا المفهوم في الشركات متعددة الأنشطة، تحقيقاً لمزايا اللامركزية الإدارية . ويساعد تطبيق هذا المفهوم في تعزيز التنسيق الإستراتيجي ، وتدعيم المزايا التنافسية، والحد من التعارض أو التكرار في أداء الأنشطة ، وتحسين القدرة على إستغلال فرص النمو في البيئة الخارجية. ووحدة الأعمال الإستراتيجية في النهاية هي أي وحدة تنظيمية تمتلك خاصيتين رئيسيتين هما :

● إستراتيجية أعمال محددة.

● مدير ذو مسئوليات بيعية وربحية.

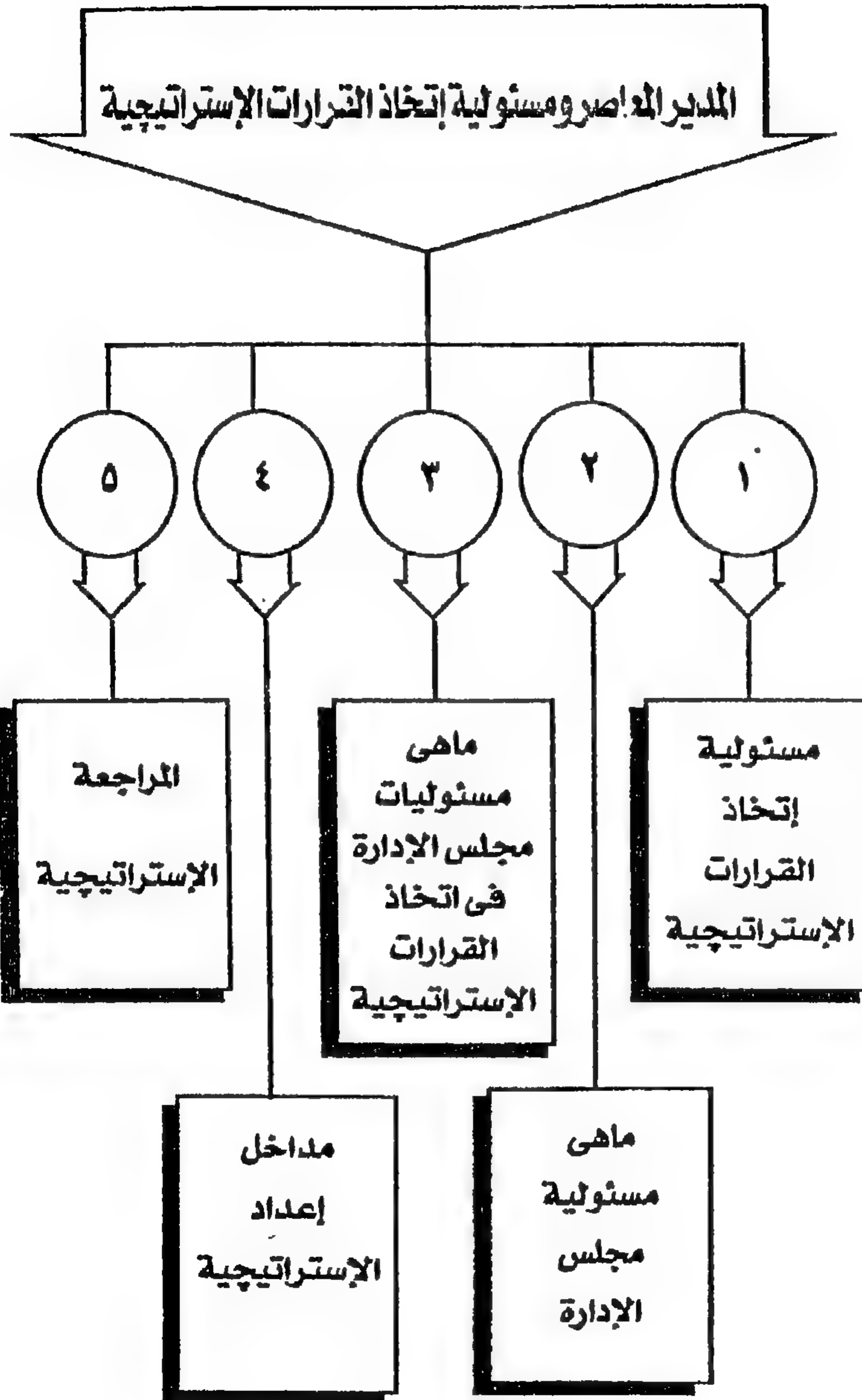
■ المدير الإستراتيجي Straytegic Manager :

يعد مديراً إستراتيجياً كل من يهتم أو يشارك في عملية إدارة الإستراتيجية وما تنطوي عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الإستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة والرقابة.

الفصل الثاني

المدير المعاصر

ومسئولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية



الفصل الثاني

المدير المعاصر

ومسئولية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

مقدمة

تعد عملية استرجاع الممارسات الإدارية للمدير أحد أهم أساليب التعلم، ويستهدف هذا الفصل تناول أهم المشكلات الإدارية والأخطاء الرئيسية التي يقع فيها المدير بما ينتج عنه تقليل كفاءة العملية الإدارية في المنظمة، ومن خلال تحليل هذه الممارسات والمشكلات والأخطاء يمكن الاستفادة منها لرفع كفاءة الإدارة الإستراتيجية وتنمية مهارات المدير وقدراته في مواجهة التحديات المعاصرة.

١ - مسئوليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية

قد يتساءل القارئ من يقوم بإعداد الإستراتيجية أو إتخاذ القرارات المتعلقة بها وماهي مهامهم أو أدوارهم على وجه التحديد ؟ وماهي المهارات المطلوب توافرها لديهم حتي تتحقق الفعالية لعملية الإدارة الإستراتيجية ؟ بصفة عامة يطلق على الأفراد في المنظمة الذين يساهمون بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية المديرون الإستراتيجيون أو متخذوا القرارات الإستراتيجية.

وعلى وجه التحديد فإن المديرين الإستراتيجيين يقومون بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، إعداد الإستراتيجية وما ينطوي عليها من تحديد للرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات ، وكذلك تنفيذ الإستراتيجية وما يتضمنه من إعداد برامج وموازنات وإجراءات، وأخيراً ممارسة عملية التقييم والرقابة على النتائج، وتشمل قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسئولية المباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية أعضاء مجلس الإدارة وفريق

الإدارة العليا. ويشمل الأخير كبار المدراء العاملين Chief executive officer (CEO)، وكبير مدراء العمليات Chief operations officer (COO)، نائب المدير التنفيذي، ونائب المدير المسئول عن العمليات أو قطاعات النشاطات المختلفة. بالإضافة إلى مديري العموم ومديري الوظائف الرئيسية وكذلك مديري الأقسام الرئيسية ورؤساء المناطق الجغرافية. ومن الطبيعي أن تختلف مسئوليات هؤلاء الأفراد ونطاق مساهماتهم في إعداد الإستراتيجية باختلاف مواقعهم التنظيمية وطبيعة الأنشطة التي يشرفون عليها، كما يجب أن يكون هناك قدراً كبيراً من التنسيق والتكامل فيما بينهم حتى لا تتسرب عوامل الضعف إلى الإستراتيجية وتخفض فائدة الإدارة الإستراتيجية.

ويظهر هنا تساؤل آخر، هل إعداد الإستراتيجية مسئولية فردية أم جماعية؟

عادة تعهد المنظمات بعملية إعداد الإستراتيجية إلى فريق من المديرين وكذلك بعض الأفراد من ذوي الخبرة في هذا المجال، وذلك نظراً لأن العديد من القضايا الإستراتيجية تتجاوز الخطوط والفواصل الوظيفية التقليدية، وكذلك لتعظيم الاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في المنظمة، إضافة إلى تدعيم روح الإلتزام وضمان التأييد الكافي من كافة مواقع المسئولية عند تنفيذ الإستراتيجية. وفي الغالب، فإن هذه الفرق تشمل مزيجاً من المديرين التنفيذيين والإستشاريين في المواقع التنظيمية ومجالات الأنشطة المختلفة، وعدد محدود من العاملين الذين يتوافر لديهم مقدرة مرتفعة على التفكير الإبتكاري ودافعية التطوير والإنجاز.

كما قد يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن أن تعتمد المنظمة على مساهمات بعض العاملين لديها في مراجعة إستراتيجيتها التنافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء الشركة، ونوعية الإستجابات الإستراتيجية المطلوبة. لقد أصبح من الشائع بالنسبة للعديد من المنظمات تكوين فرق من الأفراد الداخليين والخارجيين

للتعامل مع القضايا والمواقف الإستراتيجية المعقدة ودعم عمليات البحث عن حلول تتوافق مع حاجات العملاء ومتغيرات السوق وظروف البيئة الخارجية. إن الفكرة السائدة بأن صناع الإستراتيجية هم أولئك الذين يحتلون مواقع الصدارة في التنظيم، تحتاج إلى إعادة نظر، حيث أنه في أحوال كثيرة تنبع المبادرات الإستراتيجية والخيارات الجيدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا.

٢ - ماهى مسئولية مجلس الإدارة ؟

من منظور الإدارة الإستراتيجية ، تتمثل مسئولية مجلس الإدارة في القيام بثلاث مهام رئيسية هي :

■ المراقبة أو الملاحظة : من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بأخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.

■ التقييم والتأثير : حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة، وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.

■ المبادرة والتحديد : يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المنظمة أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

من ناحية أخرى يلخص كل من Thompson and Strickland الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة في مجالين رئيسيين هما :

■ المراجعة المستمرة لصلاحيه التوجه الإستراتيجي للمنظمة وإبداء الملاحظة الإيجابية ، والاستعداد للتدخل إذا ما تطلبت الظروف.

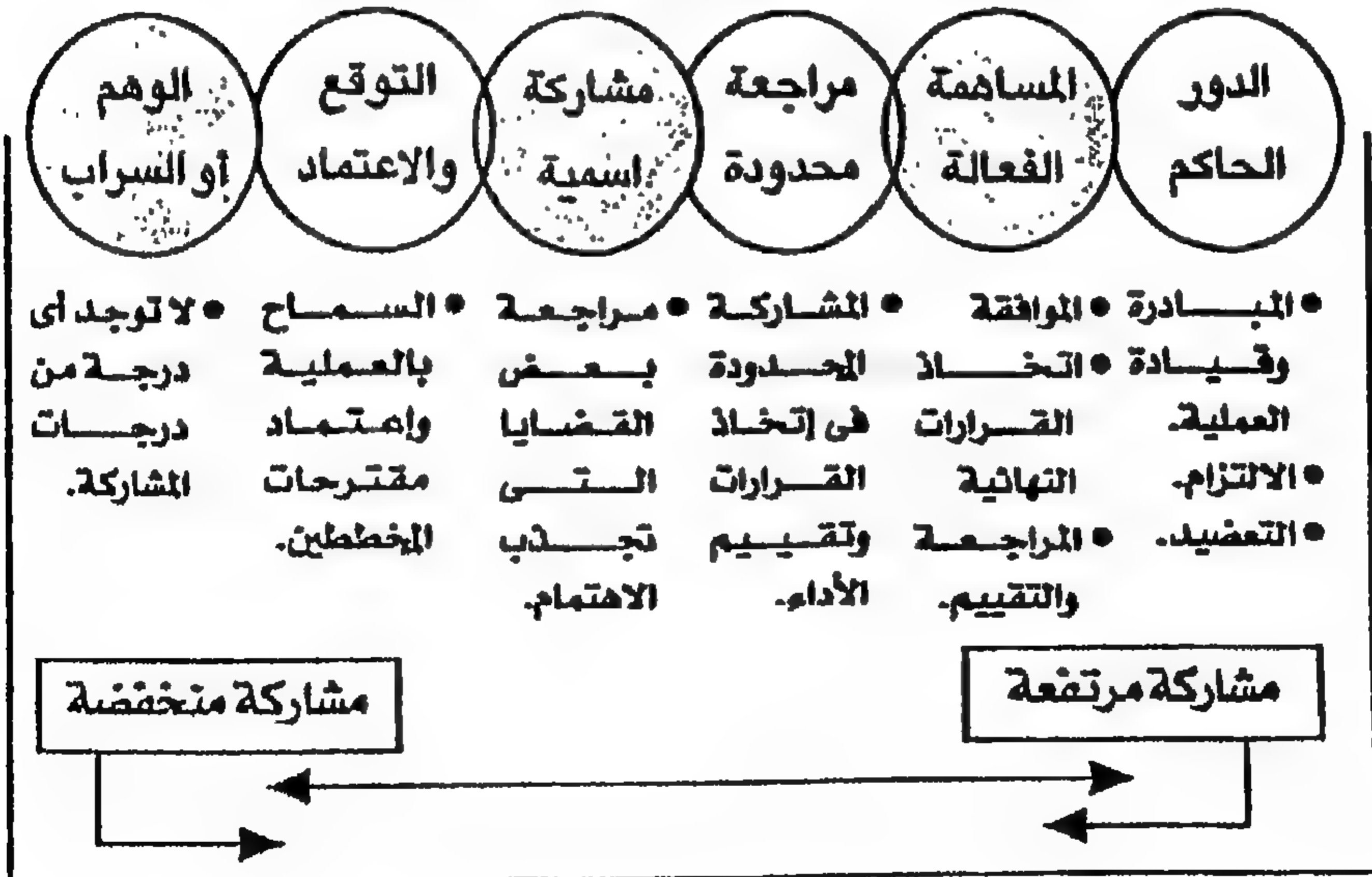
■ تقييم مهارات القيادة الإستراتيجية عن عملية إعداد الإستراتيجية ، عادة كبير المدراء العامين، والمشاركين الداخليين الآخرين، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

وعلى الرغم من أن كل مجلس سوف يتضمن أفراداً مختلفين من حيث درجة الإلتزام نحو المنظم، إلا أنه يمكن التوصل إلى بعض الأحكام العامة حول الدور الذي يمكن أن يضطلع به مجلس الإدارة فيما يتعلق بنطاق المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية. ولايضاح ذلك فإنه يمكن تشخيص دور المجلس على أنه نقطة محددة على مقياس الإدارة الإستراتيجية، تتراوح بين الوهم أو السراب إلى كونه الدعامة الرئيسية لهذه العملية. إن المجالس يمكنها أن تؤدي دوراً فعالاً في مراقبة وتقييم الأحداث البيئية، وتقديم النصيحة والدعم الإداري بصفة مستمرة.

وبصفة عامة، تزداد مشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة قياساً على المنظمات الصغيرة والتي يسيطر على إداراتها ظاهرة المدير المالك. ويعرض الشكل رقم (١/٢) المستويات المختلفة لمشاركة مجلس الإدارة في عملية الإعداد الإستراتيجي.

شكل رقم (١/٢)

مستويات مشاركة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية



٣ - ماهى مسئوليات الإدارة فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

عادة ما تؤدي وظيفة الإدارة العليا بواسطة كبار المدراء العاملين فى المنظمة بالتنسيق مع كبير مدراء العمليات، نائب المدير، نائب الرئيس لشئون القطاعات والأنشطة الرئيسية. ويعد فهم دور الإدارة العليا أمر على درجة عالية للأهمية من منظور دراسة الإدارة الإستراتيجية. وتظهر نتائج العديد من الدراسات أن مدراء العموم لا يمتلكون فقط تأثيراً قوياً على نطاق التوجه الإستراتيجى لمنظمتهم، ولكنه أيضاً التأثير بشكل مباشر على أداء تلك المنظمات من خلال أقوالهم وأفعالهم .

وتعد الإدارة العليا، وعلى وجه الخصوص كبار المدراء العاملين، مسئولين أمام مجلس الإدارة عن الأداء الكلى للمنظمة. إنها المسئولة عن إنجازات المهام من خلال ومع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعنى ذلك أن مهام الإدارة العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهة بالدرجة الأولى نحو تحقيق رفاهية المنظمة ونموها واستقرار عملياتها. وتختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من منظمة لأخرى إلا أنها تستمد من تحليل الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والأنشطة الرئيسية للمنظمة.

بصفة عامة، فإن أفراد الإدارة العليا هم أولئك الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط، والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، كما أنهم يمتلكون سلطة إتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوى والفعالية المرتفعة. ويجب على أعضاء فريق الإدارة العليا، خاصة كبار المدراء العاملين، النهوض بثلاثة أنواع من مجالات المسئولية والتي تعد حاکمة فى مجملها لتحقيق الإدارة الإستراتيجية الفعالة للمنظمة وهى : الإضطلاع بالأدوار الرئيسية، توفير القيادة التنفيذية، وإدارة عملية التخطيط الإستراتيجى، وفيما يلى عرضاً مختصراً لهذه المسئوليات.

١/٣ :الإضطلاع بالأدوار الرئيسية :

تحتوى وظيفة المدير فى المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة، إلا أن أهمية كل دور وكمية الوقت المطلوب للإضطلاع به يختلف من وظيفة إلى أخرى، وتشمل هذه الأدوار ما يلى :

(١) الرمز أو الممثل الشخصى : حيث يقوم المدير فى فئة الإدارة العليا بتمثيل المنظمة فى المجتمع وأمام الراى العام، كما يقوم بأداء دور الشخصية الرئيسية والرمزية للمنظمة فى العديد من الأحداث القانونية والمناسبات الإجتماعية أو السياسية.

(٢) القائد : وينعكس ذلك الدور فى تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم، والتصرف كقدوة يحتذى بها من جانب العاملين فى التنظيم.

(٣) همزة الوصل أو أداة الارتباط : ويتمثل ذلك فى إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة والمحافظة عليها. إن هذا الدور لعضو فريق الإدارة يعتبر هاماً لتحقيق التنسيق بين جماعات العمل ونشر الإنسجام والتوافق اللازمين لتحقيق الأهداف.

(٤) المراقب أو المتابع للأحداث : حيث يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمنظمة وبيئتها.

(٥) ناشر للمعلومات : ويعتبر دوراً مكملًا للدور السابق، حيث يقوم بمقتضى هذا الدور بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد المؤثرين فى المواقع التنظيمية المختلفة، للمساعدة فى تكوين الفهم العام واتخاذ القرارات الصحيحة.

(٦) المتحدث الرسمي : ويتخلص هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المنظمة للأفراد والجماعات في بيئة المهام مثل وسائل الإعلام وجماعات الضغط وممثلو العاملين أو إتحادات العملاء وغيرهم من الفئات ذات المصلحة في عمل المنظمة.

(٧) الريادة والتطوير : ويتجسد هذا الدور في السعى لتحسين وتطوير أداء المنظمة من خلال تحمل المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة والمشاركة في المشروعات التي تستهدف تحسين المنتجات والعمليات والإجراءات والهياكل.

(٨) معالجة الاضطرابات : حيث يتصدي عضو الإدارة العليا إلى التصدي للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

(٩) تخصيص الموارد : فالمدير في الإدارة العليا يضطلع بمهمة تخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة على الأعمال والأنشطة المختلفة، بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.

(١٠) التفاوض مع الآخرين : تتفاوض الإدارة العليا عادة مع أطراف متعددة خارجياً وداخلياً مثل الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية وثقافات العمال والزملاء وغيرهم. ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم والتصدي للمواقف الإستثنائية أو غير المتوقعة.

٢/٣ توفير القيادة التنفيذية :

فالأفراد الذين يعملون في المنظمات ينظرون إلى الإدارة العليا باعتبارها النموذج القيادي الواجب الإتباع. وهم بذلك يضعون معايير للأداء وأمثلة للتصرف الصحيح. وتعتبر القيادة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية لأنها

تحدد نطاق التوقعات وقوة الدفع المطلوبة بواسطة جميع أعضاء التنظيم. وتعكس نتائج العديد من الدراسات أهمية الإدارة العليا في تطوير الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision التي يتحدد في ضوءها رسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك الإستراتيجيات التي يجب التركيز عليها. ويذهب العديد من الكتاب والباحثين في نظرتهم لدور الإدارة العليا، خاصة كبار المدراء العاملين الرئيسية على اعتباراتها هي « إدارة المعاني ، Managing of meaning ، أي توليد الاحساس والشعور لدى الآخرين بما يدور داخل المنظمة أو خارجها .

والواقع أن غالبية المديرين في الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه ويميلون إلى تقليد سمات وأسايب عمل الناجحين منهم. إن الإدارة العليا وحدها هي التي تمتلك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة لجميع العاملين في التنظيم، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المنظمة في تحقيق هذه الرسالة.

إن كبار مدراء العموم بما يمتلكون من إحساس قوى بالمهمة غالباً ما يتسمون بالديناميكية والشخصية الكارزمية القيادية المؤثرة. كما أنهم يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير في عمليات تكوين وتنفيذ الإستراتيجية، بما يتوافر لهم من صفات حاکمة أهمها :

(١) القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمنظمة. إن رؤية كبار المدراء العاملين للمنظمة تتجاوز مشكلات العمل اليومي، وتتعامل مع الأنشطة والصراعات من منظور جديد، وتعطى معاني متجددة لمفهوم العمل، وتعمق الاحساس بالمسئولية ، وتولد الحماس والرغبة في الإنجاز، وتمزج بين الجهود في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة. إن وظيفة كبار المدراء العاملين من هذا المنظور تتلخص في رؤية التنظيم ليس كما هو ولكن كما ينبغي أن يكون.

(٢) القدرة على تكوين النموذج الذى يجب على الآخرين إتباعه. إن سلوك كبار المدراء العاملين يمثل تمطاً قيادياً يجب الاقتداء به من حيث السلوك أو المظهر، كذلك، فإن الإتجاهات والقيم التى يمتلكها عضو الإدارة العليا نحو أغراض وأنشطة المنظمة تتسم بالوضوح والتحديد القاطع وتتوغل فى أرجاء التنظيم قولاً وفعلاً.

(٣) القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة فى قدرة المرؤوسين فى بلوغها. فلا يستطيع أى قائد تحسين الأداء من خلال وضع أهداف سهلة التحقيق والتى لا تعكس أى قدر من التحدى أو استنفار الطاقات أو تفجير القدرات. إن المدير الناجح يمتلك القدرة على تحديد معايير غير عادية للأداء وتطوير وتنمية وتحفيز العاملين معه لبلوغها.

٣/٣ إدارة عملية التخطيط الإستراتيجى :

يجب على الإدارة العليا أن تمتلك زمام المبادرة وأن تتولى إدارة دفعة عملية التخطيط الإستراتيجى . وحتى يمكنها صياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التنظيمية، وتكوين الإستراتيجية والسياسات المناسبة ، فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى. إن الوقت الذى يجب أن ينفقه المدير فى عمليات التخطيط الإستراتيجى يختلف باختلاف المستوى الإدارى ، وعلى سبيل المثال، فإن الرئيس يجب أن يخصص الجزء الأكبر من وقته للنظر فى القضايا الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة خلال العام إلى الأربعة أعوام القادمة. وغنى عن البيان أن أحد أسباب نجاح المنظمات يكمن فى قدرة الإدارة على إستقراء المستقبل، وربط رسالتها وإستراتيجياتها بأوضاع ذلك المستقبل. من ناحية أخرى، فإن المدير على سبيل المثال يجب أن يركز معظم وقته التخطيطى على دراسة وتحليل القضايا ذات المدى الزمنى الذى يتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر قادمة.

ولإنجاز مهامها فإن الإدارة العليا يجب عليها استخدام المعلومات التي يقوم بتزويدها ثلاث مجموعات تنظيمية هي : فريق التخطيط طويل الأجل، مدراء الوحدات الإستراتيجية، ومدراء الإدارات أو الأقسام الوظيفية.

■ فريق التخطيط طويل الأجل : يتكون عادة من 5 - 6 أفراد يرأسهم أحد نواب الرئيس أو مدير التخطيط بالمنظمة. وللحصول على بيانات بشأن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الإدارة، فإن أعضاء الفريق يقومون بصفة منتظمة بمراقبة وتحليل القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. كذلك، فإن فريق التخطيط طويل الأجل يبادر بتقديم مقترحات التغيير الممكنة في الرسالة أو الأهداف أو الإستراتيجيات أو السياسات التنظيمية وعرضها على الإدارة العليا.

■ مديرو القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية. تقوم هذه الفئة بممارسة وظيفة الإدارة الإستراتيجية لقطاعاتهم من خلال الدعم الذي تتلقاه من فريق التخطيط طويل الأجل، وكذلك من خلال المدخلات التي يحصلون عليها من مديري الأنشطة أو المنتجات الخاضعة تحت إشرافهم المباشرة. وفي غالبية الأحوال يقوم مديرو الوحدات الإستراتيجية بالمبادرة بالإقتراحات بشأن الجوانب المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية وعرضها على مجلس الإدارة للنظر فيها، والرد على إستفسارات أعضاء المجلس بشأنها. أيضا قد يخول إليهم المجلس مهمة الإشراف على تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي تم إقرارها على مستوى المنظمة. وعادة ما يقوم مديرو القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية بالعمل مع رؤساء الوحدات الوظيفية على إعداد الإستراتيجيات الوظيفية أو إستراتيجية النشاط المختلفة والإشراف على تنفيذها.

■ رؤساء الأقسام الوظيفية : يقوم رؤساء الأقسام الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير والتمويل، بإعداد تقاريرهم مباشرة إما إلى مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة أو متعددة الأنشطة ، كما قد يتصلون مباشرة بالإدارة العليا في الحالات التي لا تتواجد فيها القطاعات الوظيفية . كذلك فإن هذه الفئة قد يعهد إليها بإعداد الإستراتيجيات الوظيفية أو إستراتيجيات النشاط، وذلك في ضوء إستراتيجيات الأعمال والإستراتيجية العامة للمنظمة. أيضا ، فإنه قد يطلب منهم الإستجابة لمبادرات المستويات الأعلى بشأن تزويدهم بالمدخلات المطلوبة لإعداد إستراتيجيات تنفيذ الخطط القطاعية، ويبين الجدول رقم (١/٢) الأدوار الأساسية للمستويات الإستراتيجية المختلفة.

وتتميز مهام الإدارة العليا بخاصيتين تميزها عن المهام الإدارية للفتات الأخرى .

الخاصية الأولى : عدم الانتظام أو الإستمرارية، أو عدم النمطية، فمن النادر أن تتكرر المهام أو الأنشطة التي يقوم بها عضو الإدارة العليا. لاشك أن المسئوليات بحد ذاتها موجودة بصفة دائمة، إلا أنها متقطعة أو لا تأخذ صفة الاستمرارية . من ناحية أخرى، فإنه عندما تتواجد هذه المسئولية فإنها تكون على درجة عالية من الأهمية. خذ على سبيل المثال، مهمة تعيين أحد رؤساء القطاعات، أو شراء أصول أحد الشركات، أو تقويم منتج جديد أو خدمة جديدة أو الدخول في سوق جديد أو خدمة فئة جديدة من العملاء .. الخ. فهي تشترك جميعا في عدم التكرارية أو عدم النمطية وارتفاع الأهمية في ذات الوقت.

الخاصية 'ثانية' : تطلبها قدرات متعددة ودرجة عالية من الحساسية. فبعض المهام يتطلب إنجازها قدرة تحليلية مرتفعة وموازنة حكيمة بين بدائل التصرف، في حين يتطلب البعض الآخر إدراكاً قويا باحتياجات العاملين

جدول رقم (١/٢)

المسئوليات والأدوار الإدارية في مستويات الإستراتيجية

المستوى الإستراتيجي	المسئول	المهام / الأدوار الإدارية
● استراتيجية المنظمة العامة Corporate Strategy	● كبير المدراء والعاملين ● مدير و القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية. ● تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة.	● بناء وإدارة مزيج أنشطة المنظمة. ● التنسيق بين إستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية وتدعيم التنافسية للمنظمة. ● مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.
● إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية أو القطاعات. Business Strategy	● المدير العام. ● رئيس وحدة الأعمال. ● رئيس القطاع. ● تراجع ويوافق عليها كبير المدراء العاملين.	● تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها. ● إعداد خطط التعامل مع متغيرات بيئة المهام. ● التنسيق فيما بين الإستراتيجيات الوظيفية. ● رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط.
● الإستراتيجيات الوظيفية. Functional Strategy	● مديرو الأنشطة الرئيسية. ● تراجع ويوافق عليها المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية.	● تدعيم إستراتيجية النشاط داخل النشاط الفرعي. ● تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجية النشاط.
● الإستراتيجيات التشغيلية. Operating Strategy	● رؤساء الأقسام. ● تراجع ويوافق عليها المدير الوظيفي.	● تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للإستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والبحوث والتطوير.

وإهتماما بالغاً بمصالحهم، بينما قد تتطلب مهام أخرى القدرة على تبني الأفكار والمفاهيم والحسابات المجردة.

● ملاحظات ومحاذير:

ومن الآثار المترتبة على هاتين الخاصيتين اللتان تميزان مهام الإدارة العليا أن المديرين في هذا المستوى قد يستدرجون للدخول في مناقشات حول الأنشطة الوظيفية للمنظمة. فنظراً لأن مهام أفراد الإدارة العليا ليست مستمرة، فإنهم يمتلكون وقتاً حراً وغير مخطط في غالبية الأحوال ، ومن ثم فإنهم قد ينغمسون في مناقشة القضايا اليومية المتعلقة بالأنشطة الإنتاج والتسويق والشراء، أو أى عمليات أخرى للمنظمة. إنهم قد يجدون أنفسهم منغمسين بصفة مستمرة في التصدي للمشكلات والأزمات التي ربما كان من الأفضل أن يتصدي لها المديرين في مستويات إدارية أدنى.

أما الأثر الثاني للسّمات المميزة لمهام مديري الإدارة العليا فيمكن في أن أعضاء هذه الفئة يميلون إلى إدراك تلك النواحي والمسئوليات الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم وخبراتهم وميولهم الشخصية دون غيرها. وعليه إذا لم يتدخل مجلس الإدارة بالنص صراحة على مهام وأنشطة الإدارة العليا، فإن أعضاء هذا الفريق قد يشعرون بالحرية في تحديد وظائفهم بأنفسهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إهمال بعض المهام الرئيسية إلى أن تحدث كارثة أو أزمة تستوجب لفت النظر لتلك المهام.

٤ - مداخل إعداد الإستراتيجية

تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في النهوض بمهمة إعداد خططها الإستراتيجية. ففي المنظمات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية، إستناداً إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد محدود من الأفراد في قمة

الهرم التنظيمي، وفي الغالب فإن الإستراتيجية تتواجد بصفة رئيسية في ذهن رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام وفي المناقشات الشفهية التي تدور مع المساعدين، إلا أنه لا يتم التعبير عنها في شكل مكتوب يطلق عليه خطة الإستراتيجية.

في المقابل، فإنه في المنظمات الكبيرة، يتم تنمية وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق. حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل متعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات لمناقشة والحوار بفرض الوصول إلى خطة إستراتيجية مكتوبة. وبصفة عامة، كلما كبر حجم المنظمة وتنوعت أنشطتها كلما أدرك المديرون بها أنه من الأفضل وجود إجراءات محددة في إطار زمني معين وعمل الدراسات والتحليلات من أجل الوصول إلى خطة مكتوبة تلقى موافقة مجلس الإدارة. ويمكن التمييز بين أربعة مداخل أو أنماط تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجياتها وهي :

٤/١ مدخل كبير الإستراتيجيين ،

حيث يقوم المديرون بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية الملائمة. ولا يعني ذلك أن كبير الإستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الخطة الإستراتيجية، ولكنه يعني إمتلاكه لزام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية في مراحلها المختلفة. ويلاحظ بالنسبة لهذا المدخل أن كبير الإستراتيجيين قد يتمثل في مؤسس الشركة والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويتمثل الهدف المسيطر عليه في تحقيق النمو للشركة.

٢/٤ مدخل التفويض للآخرين

فى ظل هذا المدخل يقوم المدير المسئول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى آخرين والذين قد يتمثلون فى بعض المساعدين الموثوق بهم، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية. ويقوم المدير المسئول فى هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم فى إعداد الإستراتيجية بتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات أو التصدى للعقبات، وحجب الموافقة النهائية إلى أن يتم تقديم مقترحات الإستراتيجية رسمياً، والنظر فيها أو تعديلها والحكم على صلاحيتها للتنفيذ. ويساعد هذا المدخل فى تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية فى عملية إعداد الإستراتيجية. علاوة على ذلك، فإنه يمنح المديرين بعض المرونة فى المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التى تصب من أسفل إلى أعلى. إلا أنه يعاب عليه أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد فى المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم. على سبيل المثال، فقد تركز توجهات هؤلاء الأفراد على القضايا ذات التأثير على المنظمة فى الأجل القصير، كما قد تستند جهودهم الإستراتيجية إلى رد الفعل وليس المبادرة، والتركيز على المشكلات اليومية بدلاً من توجيه موارد المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية.

٣/٤ المدخل التعاونى :

وهو مدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين فى إعداد الإستراتيجية. بمعنى أن الإستراتيجية التى يتم التوصل إليها هى نتاج الجهد المشترك لكل من يهتم الأمر وفى ظل توجيهات المدير المسئول. ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التى تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين أفكار ومهارات الأفراد ذوى الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضرورى

تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

٤/٤ مدخل المبادرة الذاتية :

في ظل هذا المدخل فإن المدير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في إستنزاف الوقت في قيادة الآخرين وتشجيعهم على المشاركة أو العمل الجماعي للقيام بهمة إعداد الإستراتيجية . بدلا من ذلك ، فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ استراتيجيات جيدة وفقا لمبادراتهم. وفي الحقيقة فإن المديرين في ظل هذا المدخل يقومون بدور القضاء، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي يحتاج إلى موافقتهم . ويحقق هذا المدخل نتائج طيبة في الشركات متعددة وحدات الأعمال حيث لا يستطيع كبير المدراء العاميين بمفرده تكوين الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو قطاع من النشاط. في ظل هذا المدخل، فإن الإستراتيجية الكلية تمثل مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتي تم الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المداخل السابقة مزاياه وعيوبه. ويصعب الادعاء بأن أحدهما هو الأفضل ، ولكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى إستخدامه في الظروف الملائمة، ومستوى إدارته ، وكذلك مستوي الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركون في إعداد الإستراتيجية.

ومن واقع الممارسات العملية الناجحة في هذا المجال، يمكن التأكيد أن المنهج الأكثر ملاءمة للإدارة الإستراتيجية يجمع بين هذه المداخل الأربعة من خلال أو تحت إشراف مستشار متخصص في إعداد الخطط الإستراتيجية.

٥ - المراجعة الإستراتيجية

مع كبر حجم منظمة الأعمال وتعدد أنشطتها، كلما إتجهت عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى التعقيد كذلك. ومن ثم يحتاج المديرون إلى إطار إرشادي أو قائمة مراجعة Checklist لمساعدتهم في تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الإستراتيجي وتنمية البدائل الإستراتيجية والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ. ويوصى الباحثون والممارسون باستخدام ما يسمى بالمراجعة الإدارية Management Audit لأنشطة المنظمة لتحقيق هذه الأغراض، وتستند المراجعة الإدارية إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التي تشكل الأساس لإجراء تحليل متعمق لأحد مجالات النشاط الهامة في المنظمة.

وتعد المراجعة الإدارية أداة تشخيصية مفيدة للغاية حيث تظهر مجالات المشكلات وتلقى الضوء على نواحي القوة والضعف. ومن النادر أن تتضمن استعراض أكثر من قضية أو مجال وظيفي مثل القوى البيعية للمنظمة، أو المسؤولية الإجتماعية أو إدارة الموارد البشرية.

على النقيض من ذلك، فإن المراجعة الإستراتيجية Strategic Audit تعد شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة. وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية، والتي تتسم بقدر مرتفع من التخصص، فإن المراجعة الإستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الإستراتيجي، بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثم، فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية وتضعها في إطار عملية إتخاذ القرارات. ويتكون هذا الإطار من ثمانى خطوات أو مداخل متداخلة هي :

(١) تقييم الأداء الحالى للمنظمة من حيث :

- العائد على الإستثمار، والربحية، المبيعات ... الخ.

- الرسالة والأهداف والسياسات والإستراتيجيات الحالية.

(٢) فحص وتقييم المديرين الإستراتيجيين للمنظمة خاصة :

- مجلس الإدارة.

- الإدارة العليا.

(٣) فحص ومراجعة عناصر البيئة الخارجية للتعرف على تلك العوامل التي قد تمثل مصدراً محتملاً للفرص أو التهديدات.

(٤) فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد العوامل الإستراتيجية التي تمثل مصدراً للقوة أو الضعف.

(٥) تحليل العوامل الإستراتيجية بغرض :

- تحديد مجالات المشكلات.

- مراجعة وتنقيح رسالة المنظمة وأهدافها عند الضرورة.

(٦) توليد ، تقييم، اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الناتج من الخطوة السابقة.

(٧) تنفيذ الإستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.

(٨) تقييم الإستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتدة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها عن الخطط.

وعلى الرغم من انتقاد بعض الباحثين لدخول المراجعة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في ظل بيئة متغيرة أو غير مستقرة ، فإن غالبية الدراسات أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي من ناحية وقدرة المنظمة على النهوض بالتحليلات الإستراتيجية الشاملة والمعقدة من ناحية أخرى .

إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تأخذ طابعها العملي من خلال المراجعة الإستراتيجية . فالمراجعة تقدم نظرة متكاملة للإدارة الإستراتيجية في

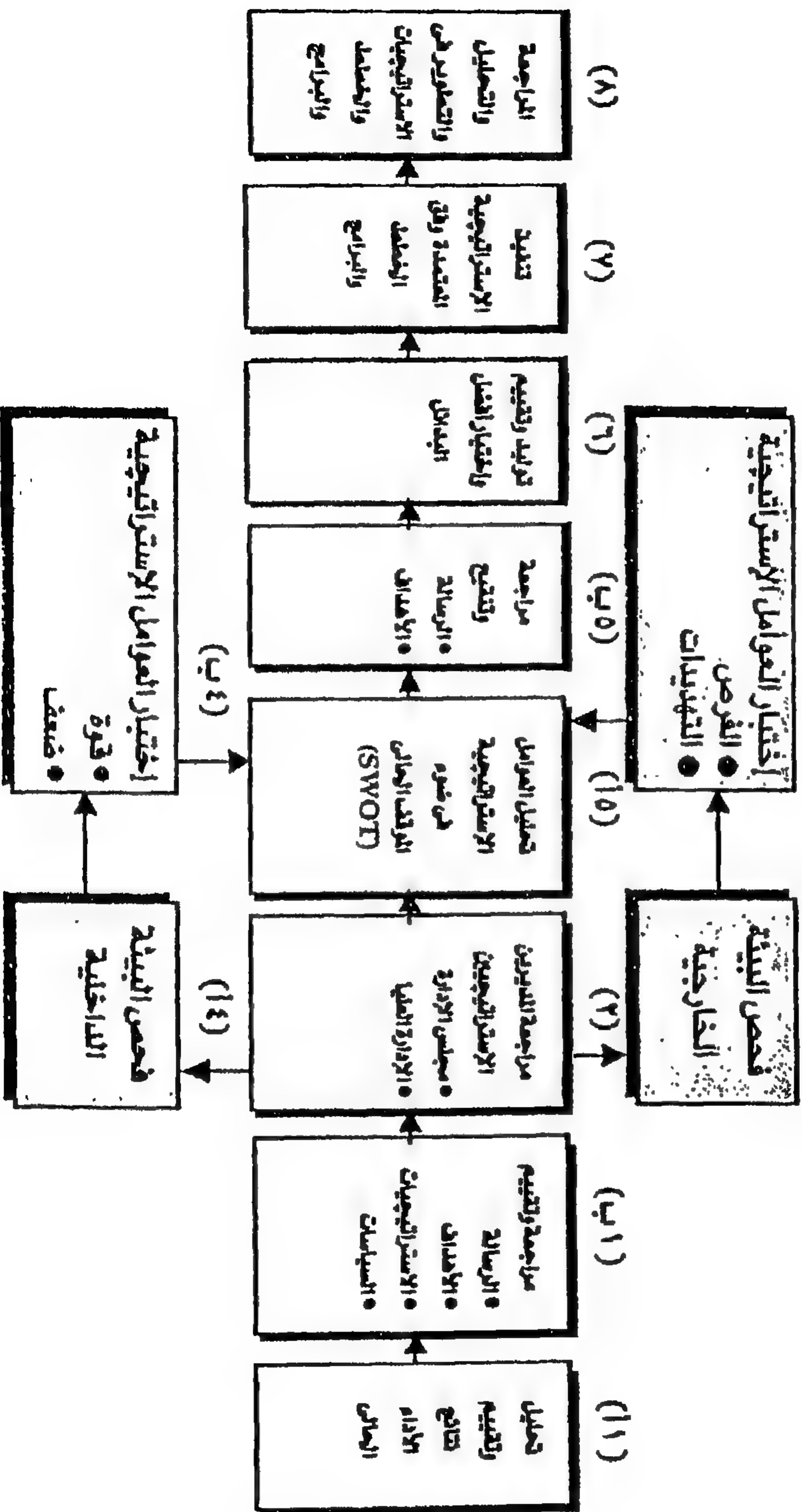
الواقع العملي، وهي تصف ليس فقط كيفية وضع الأهداف أو الإستراتيجيات أو السياسات بإعتبارها قرارات طويلة الأجل، ولكن كذلك كيفية تنفيذها وتقييمها وتحقيق الرقابة عليها بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات. والمراجعة الإستراتيجية بذلك تمكن الفرد من تحقيق فهما أعمق للإرتباط والإعتماد المتبادل بين الأنشطة الوظيفية المختلفة، وكذلك الطريقة التي يساهم بها كل نشاط في تحقيق رسالة المنظمة.

وفي ضوء ذلك، فإن المراجعة الإستراتيجية تعتبر أداة هامة ومفيدة للغاية لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة مثل مجلس الإدارة أو أعضاء فريق الإدارة العليا أو لجنة المديرين.

ويعرض الشكل رقم (٣/٢) نموذجاً لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء مفهوم المراجعة الإستراتيجية.

شكل رقم (٣/٢)

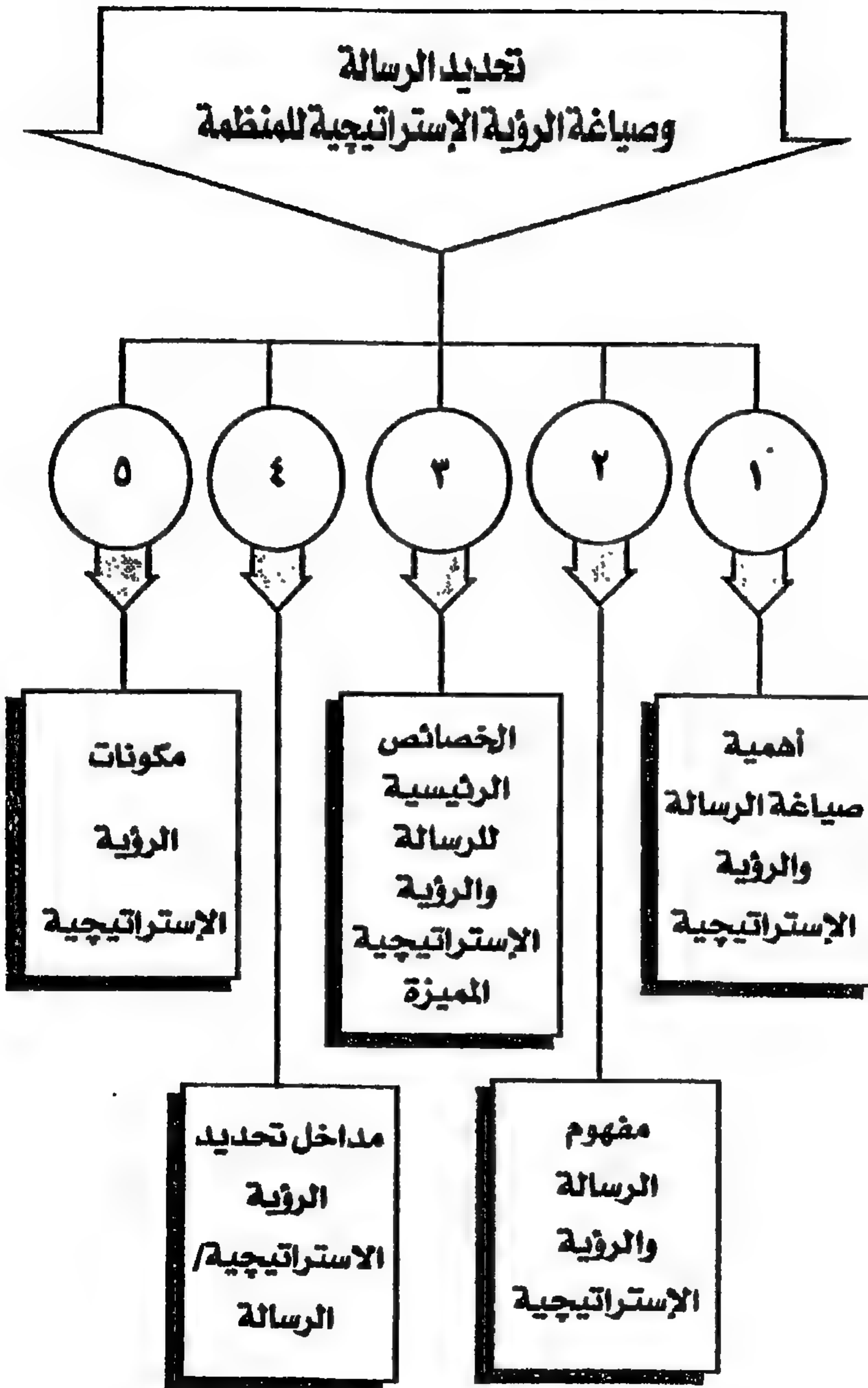
عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
(١٢) (٢) (٣)



الفصل الثالث

تحديد الرسالة

وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة



الفصل الثالث

تحديد الرسالة

وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة

● مقدمة

تحتاج إدارة المنظمة في المراحل الأولى من وضع الإستراتيجية إلى التعرض للعديد من القضايا الإستراتيجية يأتي في مقدمتها :

- ماهي رؤيتنا المستقبلية بالنسبة للمنظمة ؟
- ماهو الإتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمة ؟
- ماهي نوعيه النشاط الذي يجب أن تزاوله المنظمة ؟
- ماهو نطاق وماهى أبعاد ذلك النشاط الذى اختارته المنظمة ؟
- ماهى طبيعة التغيرات التى نواجهها الآن وماهى تأثيراتها على المنظمة ؟
- ماهى إتجاهات النمو التى يجب أن نسلکها حالياً بما يحقق أهداف المنظمة ؟

١ - أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ؟

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية فى بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة. إن المدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادى أو كصانع للإستراتيجية فى ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلى للنشاط والذى يتضمن الإشارة إلى نوعيه إحتياجات العملاء التى يجب السعى إلى إشباعها، نوعيه الأنشطة التى يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضاء هؤلاء العملاء، وكذلك نوعيه المركز السوقى الذى ينبغي تحقيقه فى مواجهة المنافسين. وعليه، فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سباق فى اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج فى الفكر الاستراتيجى الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعيه أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذى

يساعد في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن.

وبناء عليه ، فإنه عندما تنجح الرؤية الإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المنظمة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها ، فإن الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجية المنظمة، والتأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية لدى أعضاء المنظمة.

من ناحية أخرى ، فإن صياغة رسالة المنظمة يساعد في تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقة بهوية المنظمة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو التنظيم.

علاوة على ذلك، فإن صياغة رسالة المنظمة يلعب دوراً هاماً في تنمية الإستراتيجية ، حيث أنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية ، بمعنى أن تلك الاستراتيجيات التي لا تؤيد أو تعضد رسالة المنظمة يجب إهمالها أو على الأقل إعطائها أولوية متدنية عند تحليل وتقييم الاستراتيجيات البديلة.

٢ - مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية

تمثل الرسالة Mission الغاية من وجود المنظمة وتوجه انطلاقها إلى عالم الأعمال، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الإستراتيجية. وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المناظرة.

وتعرف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها « الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وتنوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها ».

وتكتسب الرسالة أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المنظمة الحالي ونوعية إحتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي كذلك. إلا أن مجرد تحديد النشاط الحالي للمنظمة أو قطاعات العملاء التي توجه إليها جهودهم اليوم لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل أو يتضمن الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب والتوجهات المستقبلية. إنه من المهم بل من الضروري بالنسبة للإدارة أن تحدد ما الذي يجب على المنظمة القيام به لمقابلة الإحتياجات المستقبلية لعملائها، وإتجاهات أنشطتها في الغد ومجالات التركيز الضرورية وذلك لضمان تحقيق النمو الازدهار. ومن ثم فإن المديرين يجب عليهم النظر فيما وراء مهمة أو رسالة الأعمال الحالية وأن يفكروا إستراتيجياً في التأثيرات التكنولوجية المستقبلية، والإحتياجات والتوقعات المتغيرة للعملاء، والقطاعات السوقية الناشئة، والظروف التنافسية المتوقعة وغيرها من العوامل التي سوف تشكل وضعية المنظمة في الغد.

ويتضح مما سبق، إن مفهوم الإدارة لرسالة المنظمة الحالية يجب أن يعضد بمفهوم الأنشطة وخطوط المنتجات وقاعدة العملاء المستقبلية. وبصفة عامة كلما اتسمت بيئة المنظمة الخارجية بالتغير كلما كان التقيد بالوضع الحالي يمثل دعوة إلى مواجهة الأزمات ومصاحبة المشكلات، الأمر الذي يحتم على الإدارة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها والصورة التي يجب أن تؤل إليها في المستقبل والموقع السوقي الذي تبغى الوصول إليه في السنوات المقبلة يكون ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية Strategic vision.

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها « المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوى تحقيقه، ونوعيه القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

ويراعى أنه في الحالات التي لا تقتصر فيها مهمة المنظمة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعية النشاط المأمول في السنوات المقبلة، فإن مفهوم مهمة أو رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية يصبحان شيئاً واحداً. بمعنى، إن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات الترجمة المستقبلية هما في حقيقة الأمر شيئاً واحداً.

ومن الناحية العملية، فإن رسالة العديد من المنظمات تركز بشكل واضح على التوجه الحالي «ما هو نشاطنا الحالي؟»، وليس التوجه المستقبلية «ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟»، وعليه يصبح التمييز بين مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية أمراً مطلوباً.

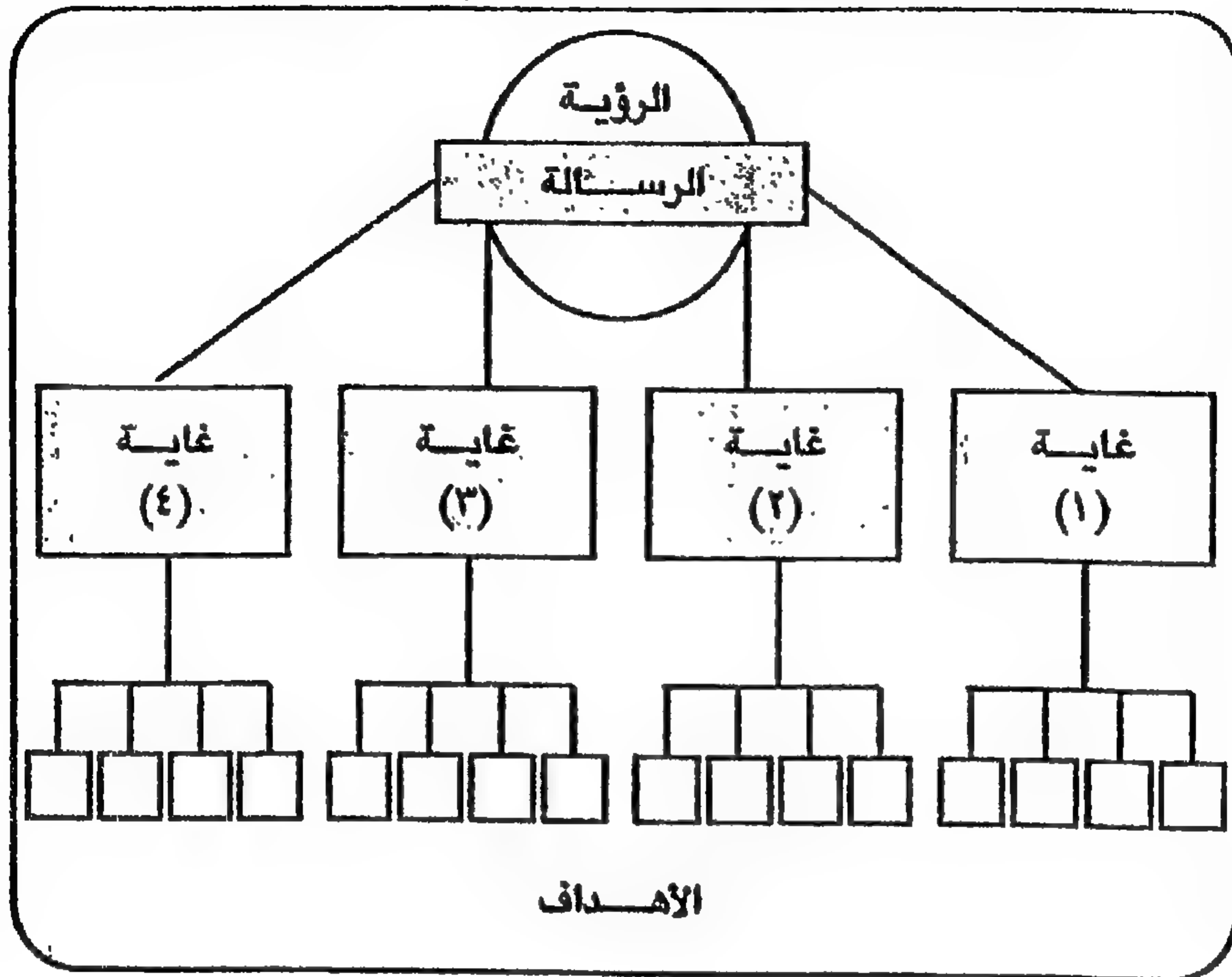
ويمكن أن نلخص وجوه الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم.
- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود الماثلة أو المعاكسة.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لإعتمادات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

ويحدد الشكل (١/٣) العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه.

شكل رقم (١/٣)

العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة والغايات والأهداف



٣ - الخصائص الرئيسية للرسالة والرؤية الإستراتيجية المتميزة ؟

حتى تحقق كل من الرؤية الإستراتيجية والرسالة الغايات والأهداف المرجوة منها، فإنه يجب أن يتوافر لها ثلاثة شروط أو سمات أساسية وهي :

١/٣ التوجه المستقبلي

إن مصطلح الرؤية الإستراتيجية يرتبط بالآفاق المستقبلية للمنظمة في المقام الأول مقارنة بالمفاهيم الأخرى شائعة الاستخدام مثل أغراض المنظمة أو الرسالة . إن مفاهيم الرسالة والأغراض وغيرها من المفاهيم التي تتضمنها التقارير السنوية للمنظمات تميل إلى التركيز على الحاضر، ما هو نشاطنا

الحالي ٩ ، أكثر من التركيز على الطموحات والتوجهات المستقبلية ، إلى أين يجب أن نتجه ، وماهي نوعية النشاط التي يجب أن نكون عليها، وماهو مركزنا السوقى المستقبلى ٥. ورغم ذلك فإن الرسالة الموجهة بالحاضر تمثل نقطة البداية فى تقرير التوجه المستقبلى. وكقاعدة ، فإن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تغطى فترة زمنية تمتد إلى عشر سنوات.

٢/٣ الخصوصية أو التحديد

يجب أن يتسم كلا من الرؤية الإستراتيجية والرسالة بالخصوصية والتفرد والإرتباط الذاتى بالمنظمة صاحبة الرسالة . فرسالة البنك (ا) مثلا لا يجب أن تتشابه مع رسالة البنك (س) رغم أنهما يعملان فى نفس مجال النشاط، وربما ينتهجان مداخل إستراتيجية مشابهة. إن الفكرة الرئيسية وراء تنمية الرسالة والرؤية الإستراتيجية هو خلق هوية مستقلة للمنظمة بعيدا عن الآخرين فى نفس الصناعة أو النشاط. إن العبارات ذات الصيغة العامة والتي يمكن أن يرددها أى فرد بأى لغة وتطبق على أى منظمة وفى أى مجال ، هي كلمات لا معنى لها من المنظور الإدارى ، حيث تفشل فى توضيح وتأكيد صورة ذهنية عن تطلعات المنظمة، كما أنها تفشل فى تزويد المديرين بإطار إرشادى حول ماهية النشاط الذى يجب الانخراط فيه ، أو نوعية الاستراتيجيات التى تحقق أفضل النتائج أو كيف يمكن إدارة المنظمة . بالمثل فإن مثل هذه الرؤية أو الرسالة لا تنقل شيئا ذا معنى عن الإتجاه المستقبلى للمنظمة سواء للعاملين أو المستثمرين أو غيرهم من الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة. إن أفضل رؤية أو رسائل هي تلك التي يجب صياغتها بطريقة توضح الإتجاه الذى يحتاج التنظيم إلى التحرك فيه.

٣/٣ الرؤية أو الرسالة ليست هي تحقيق الريج

قد تلخص المنظمات رسالتها أو أغراض نشاطها فى تحقيق الريج، إلا أن ذلك يعتبر أحد الممارسات الخاطئة والتي يجب إعادة النظر فيها. فالريج يعتبر

هدفا تشغيليا وناتج ما تقوم المنظمة بعمله. إن الرغبة في تحقيق الربح لا تعكس شيئا عن طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة والذي يجب السعى من خلاله لتحقيق الربح.

إن الرؤية الإستراتيجية أو الرسالة التي تستند إلى تحقيق الربح تفشل في التمييز بين نوعيات المنظمات التي تسعى لتحقيق هذا الهدف. على سبيل المثال ، فإن التوجه المستقبلي لشركة (س) يختلف عن التوجه المستقبلي لشركة (ص) ، رغم أنهما ينتميان لنفس النشاط ويسعيان في النهاية إلى تحقيق الربح.

إن المنظمة التي تلخص رسالتها في تحقيق الربح تثير السؤال التالي : ما الذي يجب علينا عمله لتحقيق الربح ؟ في المقابل ، فإن تحقيق الفهم لنشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية فإتنا يجب أن نعرف رد الإدارة على السؤال التالي : من الذي يجب توجيه نشاطنا إليه، وكيف يمكننا ذلك حتي يتحقق لنا الربح ؟ وبصفة عامة، تتسم الرسالة الجيدة للمنظمة بالخصائص الرئيسية التالية:

- (١) الوضوح لكافة الأطراف ذوي العلاقة.
- (٢) إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة.
- (٣) تحظى بالقبول والتأييد والتعزيد من أعضاء المنظمة.
- (٤) موجهة للفكر والممارسات الإدارية لقيادات المنظمة.
- (٥) تدل على غايات المنظمة وأهدافها ومقومات تحقيقها.
- (٦) توضح فلسفة المنظمة ودستورها في أداء أعمالها.
- (٧) تؤكد أن وجود المنظمة لخدمة عملائها وتعظيم منافع أعضائها وبيئتها والمجتمع الذي تنشأ فيه.
- (٨) تحقق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.

(٩) تؤكد التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المنظمة مع أهدافها وإستراتيجياتها من جهة، والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

(١٠) تعزز آلية المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

٤- مداخل تحديد الرؤية الإستراتيجية / الرسالة

تساعد التساؤلات العامة التالية في تحديد وصياغة رسالة المنظمة :

- لماذا أنشئت المنظمة ؟
- من تخدم المنظمة ؟
- ماذا تريد أن تكون المنظمة ؟
- إلى أين تريد أن تذهب المنظمة ؟
- ماهي الفلسفة التي تعتنقها إدارة المنظمة ؟
- ماهو دستور العمل الذي يلتزم به أعضاء المنظمة ؟
- ماهي القيم التي يعتنقها أعضاء المنظمة ؟
- ماهو مجال العمل الرئيسي للمنظمة ؟
- كيف تتحقق المكانة المستهدفة للمنظمة ؟
- كيف تكون المنظمة متميزة من وجهة نظر عملائها ؟
- كيف تتحقق منافع ومصالح الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة ؟
- ماهي متطلبات كلا من البيئة والمجتمع ؟ وكيف تحققها المنظمة ؟
- ماهي الخصائص المستهدفة للمناخ التنظيمي « جو العمل » التي تدعم الرغبة والمهارة للإبداع والابتكار والتطوير ؟
- ماهو الاسهام الفريد والمشاركة المتميزة التي تحققها المنظمة للمجتمع ؟

وتتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رؤيتها الإستراتيجية أو رسالتها . ويتوقف ذلك على بعض الجوانب والأبعاد مثل طبيعة

المنتجات، حاجات العملاء، السوق المستهدف، التكنولوجيا، مستويات الإنتاج والتوزيع والإمكانيات أو الأصول المميزة. وعلى الرغم من أنه من المفيد النظر إلى هذه الأبعاد بشكل منفرد، إلا أن تحديد واختيار المزيج الأكثر فاعلية سوف يعتمد على محتوى الرسالة. وبالتالي فإن أي مجهود لتحديد معادلات أو صيغ جامدة للشكل المرغوب لصياغة المهمة أو الرؤية الإستراتيجية سوف يكون مقيداً وبالتالي محدود الفاعلية. وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الأبعاد.

١/٤ تعريف / تحديد المنتج أو الخدمة :

كجانب فرعى، فإن العديد من القرارات الإستراتيجية تتعرض للمنتجات، أو الخدمات التي تقدمها المنظمة مثل خطوط المنتجات التي يجب الإستمرار فيها ؟ ماهي المنتجات التي يجب إضافتها ؟ وماهي المنتجات التي يجب حذفها ؟ ولذا فانه من الطبيعي، أن نأخذ بعين الإعتبار خطوط المنتجات عند صياغة المهمة. وعلى سبيل المثال فإن المنظمة التي تمارس نشاطها في مجال إنتاج معدات المطبخ لا يمكن اعتبارها في مجال صناعة الخبر أو الإنتاج الغذائي مثلاً. وبصفة عامة يمكن الوصول إلى تحديد دقيق لمفهوم خط المنتجات، في ضوء النطاق والموقع السوقي للمنتج .

(١) النطاق : يشير نطاق خط المنتجات إلى عمق ذلك الخط. أي عدد المنتجات الفرعية أو الأشكال لخط الإنتاج. فالمنظمة التي تعمل في مجال إنتاج الغسالات تحتاج إلى قرارات تتعلق بإنتاج غسالة عادية أو نصف أوتوماتيكية أو أوتوماتيكية كاملة، كما تحتاج إلى قرارات تتعلق بمدى الحاجة إلى إضافة أنشطة العصر والتجفيف إلى النوعين الأخيرين من عدمه.

إن وجود خط منتجات متنوع قد يكون أمراً إيجابياً وذلك لتأييد أنشطة أخرى مثل المبيعات، الخدمات، البحوث والتطوير. كما أن ذلك قد يلقي ترحيباً من قبل المستهلكين الذين يؤيدون التجديد والابتكار فيما يستخدمونه من منتجات. من ناحية أخرى، فإن بعض المنظمات وجدت أنه من

المفيد تقليل نطاق خطوط منتجاتها . وذلك مثل شركة السيارات التي تواجه قيوداً في مواردها، وتقرر تجنب المنافسة في سوق السيارات الكبيرة، والتركيز على إنتاج السيارات متوسطة وصغيرة الحجم.

(٢) الوضعية السوقية : أحياناً ما قد ينظر إلى الموقع السوقى للمنتج كأمر رئيسى وهام يجب أخذه في الاعتبار عند مستوى صياغة مهمة المنظمة. وفي هذا المضمون ، فإن الموقع أو المكانة السوقية لمنتج يصبح أكثر من مجرد مجهود تسويقي تكتيكي. بل يصبح جوهر نشاط الأعمال ذاته. وتوجد عدة طرق ممكنة يمكن من خلالها تحديد الموقع السوقى للمنتج منها خصائص المنتج ، السعر ، الجودة، وكذلك الدرجة أو الفئة التي ينتمى إليها المنتج. وعلى سبيل المثال فقد نجحت بعض المنظمات في إيجاد علاقة قوية بين منتجاتها وإحدى الخصائص المميزة. مثال نجاح شركة تعمل في نشاط أجهزة التليفزيون والتي تستند إلى قوة الأداء والخدمة. في المقابل، فإن بعض منافسيها قد تمكنوا من إيجاد موقع سوقى لمنتجاتهم من خلال التركيز على بعض الخصائص الأخرى مثل وضوح الصورة، حجم الشاشة، السعر وبالمثل فإن شركة تعمل في مجال تجارة السيارات قد نجحت في تحديد الموقع السوقى لمنتجاتها من خلال خاصية التحمل والمتانة وشركة أخرى من خلال متعة القيادة وشركة ثالثة من خلال خاصية انخفاض التكلفة.

كذلك فإن علاقة السعر بالجودة تعتبر بوجه خاص أداة مفيدة لتحديد الموقع السوقى للمنتج. وتستخدم هذه الوسيلة بوجه خاص في محلات تجارة التجزئة والتي يمكن تقسيمها وفقاً لهذا العامل إلى محلات التجزئة الخاصة أو المشهورة، والمحلات العادية، ومحلات الخصم. وبالنسبة لهذه المحلات فإن صياغة المهمة يجب أن تركز على علاقة السعر بالجودة، وكذلك الاتجاهات أو المواقع السوقية المزمع التحرك إليها.

أخيراً ، فإن أحد الأبعاد التي يستند إليها في تحديد الموقع السوقي للمنتج هي فئة أو درجة المنتج. ووفقاً لذلك فإن شركة «سفن أب» قد تنظر إلى نفسها على أنها تعمل في مجال نشاط المياه الغازية وليس مجال المزج أو الخلط.

٢/٤ حاجة العميل الأساسية ،

في مقالته المشهورة «قصر النظر التسويقي» ، يزعم Levitt بأن المنشآت التي تعرف مجال نشاطها تعريفاً ضيقاً من منظور المنتجات التي تتعامل فيها، يمكن أن يضمحل حتى ولو كانت حاجات المستهلك الأساسية التي يقومون بإشباعها تتميز بنمو مضطرب. وبسبب هذا التركيز الضيق على المنتج ، فإن المنشآت الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا النمو. فقد لاحظ على سبيل المثال بأن هيئة السكك الحديدية ، خاصة في الخمسينات، كانت تركز على خدماتها بدلاً من الحاجات الأساسية أو العامة للعميل. فلو قامت هذه الشركات بتعريف نفسها على أنها تعمل في نشاط النقل بدلاً من نشاط السكك الحديدية ، لكانوا قد تمكنوا من الحصول على خصائص وسمات مختلفة تماماً وربما استطاعوا تجنب الصعوبات التي واجهوها منذ تلك اللحظة. وبالمثل، لو أدركت شركات البترول نفسها كشركات للطاقة، والتي تمتد لتشمل مجال الفحم، الغاز الطبيعي، الطاقة النووية، وربما مصادر الطاقة التي تعتمد على الرياح لكانت قد أصبحت في موقف أفضل مما عليه الآن. بدلاً من ذلك فقد ركزت تلك الشركات على عمليات البحث ، الاستكشاف ، والتكرير، وتوزيع البترول، كما اعتمدت على التطورات التي حدثت في مجالات خارج صناعيتها لتنمية أسواقها : مثل السيارات، التدفئة المركزية، الطائرات ... الخ.

إن الرسالة ببساطة تكمن في الآتي : لا تحاول تعريف مجال نشاطك في ضوء ما تقدمه من منتجات بدلاً من ذلك عرفه في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك والتي تحدد سلوكه نحو تلك المنتجات.

وفي ضوء ذلك فإن الشركة التي تعمل في خدمات التليفون والتلغراف لا تعمل في مجال التليفونات ولكن في مجال الاتصالات، وحديثاً في مجال

أنشطة المعلومات. وبالمثل فإن شركة « زيروكس » بدلا من القول بأنها تعمل في مجال الطباعة وتصوير المستندات، فإنها تحركت حديثا إلى مجال نشاط « مكتب المستقبل ». أيضا فإن « فيزا » قد عرفت نفسها بأنها تعمل في مجال أنشطة تمكين المستهلك من استبدال القيمة - استبدال وديعة نقدية، القيمة النقدية لوثيقة تأمين عن الحياة، قيمة سهم في إحدى المؤسسات - إلى أى شئ آخر في أى مكان في العالم. وبمجرد أن تم إعادة تعريف نشاطها، فإن أعداد المنافسين وكذلك نطاق القرص قد توسع بشكل جذري. بعد هذا التغير، يشير المسؤولون عن فيزا بأنهم يقدرون حجم الأعمال الحالي بـ ٥٠ % فقط من حجم السوق المرتقب ويشير د. مصطفى أبو بكر في كتابه « دليل تحقيق التميز لأخصائي التسويق ومندوب البيع »، أن شركة الإستثمار العقاري إذا حددت مهمتها في بناء وحدات سكنية فإنها سوف تحدد منافسيها في الشركات التي تخصص في بناء الوحدات السكنية لأغراض السكن، في حين إذا وضعت مهمتها في إشباع حاجات العميل فيما يتعلق بالسكن والإستمتاع والإدخار والإستثمار، في هذه الحالة سوف يتسع نطاق منافسيها ليشتمل على شركات الإستثمار العقاري والمنشآت السياحية، وصناديق الإدخار والبنوك التجارية والإستثمارية ومجالات الإستثمار المتنوعة التي يمكن أن يضع فيها العميل مدخراته. إن مفهوم تعريف النشاط في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك يمكن أن يكون ذا فائدة وعظيمة في دفع صجلة الابتكار لتوليد فرص إستراتيجية. على وجه التحديد، فإن مفهوم الحاجات الأساسية للعميل يساعد الإدارة في تجنب التوجيه الداخلي، والتركيز على المنتج أو الإنتاج ويحرك التنظيم لكسر الحواجز التي تقف أمام الأفكار الجديدة، والبحث عن اتجاهات جديدة للنمو.

إضافة إلى هذا، رغم أن مفهوم الحاجات الأساسية يعمل على توسيع اتجاهات النمو، إلا أنه عادة غير محدد للدرجة يمكن معها الإعتماد عليه في وضع إرشادات مفيدة عند عمل أو إعداد الإستراتيجية. على وجه الخصوص، فإن صياغة الحاجات الأساسية عادة ما تقتصر إلى وضع خطوط عامة تحدد العلاقة

بين أسواق المنتج الحالية والمستقبلية والتي سوف توضح إتجاهات النمو للعاملين داخل أو خارج التنظيم. على سبيل المثال، فإن نشاط أعمال النقل يمكن أن يتضمن سيارات الأجرة للركاب، تأجير السيارات، الطائرات، الموتوسيكلات، السيارات الخاصة ... الخ. والتي لا تشترك جميعاً في شئ ما مع السكك الحديدية. علاوة على ذلك فإن هذا المفهوم «الحاجات الأساسية للعميل»، لا يحدد عما إذا كان النشاط سوف يتضمن خدمات نقل الركاب أو الشحن، استخدام وسائل النقل البري أو البحري أو الجوي، النقل داخل المدن أو بين المدن، وهل المقصود بالعميل هم الأفراد أم الأسر أم منشآت الأعمال... الخ. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن مفهوم الحاجة الأساسية للعميل «لا يزود بالتوجيه الكافي، وينقصه تحديد الخط العام المطلوب»، وبالتالي فقد تم اقتراح بديل آخر لتعريف النشاط وهو أساس «نطاق سوق المنتج»، وهو ما يقودنا إلى الأساس الثالث.

٣/٤ تعريف / تحديد السوق؛

قد تعرف المهمة أو الرؤية الإستراتيجية، بفاعلية أكبر عن طريق تحديد سوق المنتج. على سبيل المثال، فإن إحدى المنظمات العاملة في مجال الادخار والاقتراض قد عرفت نشاطها بأنه «خدمة صغار المدخرين الذين يعيشون بالقرب من مكان تواجدنا»، كما عرفت إحدى المنظمات الأخرى نشاطها بأنه يتمثل في خدمة ملاك البيوت من الطبقة المتوسطة. ولتعريف السوق - كأحد الإعتبارات التي يتم اللجوء إليها في تحديد مهمة المنظمة، يجب التعرض إلى بعضين أساسيين هما النطاق والتركيز.

(١) النطاق : يشير نطاق السوق إلى مجموعات المستهلكين الذين يتم خدمتهم وأولئك الذين لا يتم خدمتهم. ويعتبر الأساس الجغرافي والأساس الديموجرافي من أهم الأسس التي تعتمد عليها المنظمات المختلفة في تحديد نطاق أسواقها.

على سبيل المثال فإن شركة تعمل فى مجال صناعة الأدوات المنزلية قد همدت إلى امتداد نطاق سوقها ليشمل جميع المحافظات، وعلى العكس فقد أخذت شركة أخرى فى تقليص تغطيتها الجغرافية للسوق. من ناحية أخرى تستخدم شركة «تعمل فى مجال المكتبات»، السن لتعريف أسواقها، فهي تعرف مجال نشاطها فى أنها تخدم الأطفال وصغار السن. وبالمثل فإن شركة صيانة قد عرفت نشاطها بأنه خدمة إحتياجات الصيانة للمستشفيات، وللمنظمات الصحية الأخرى، كذلك يمكن تعريف مجموعة المستهلكين بأنهم أولئك المستهلكين الذين يهتمون بأحد أو بعض الخصائص فى منتج ما والمنافع المصاحبة له. على سبيل المثال فإن إحدى شركات الأغذية المجمدة قد تعرف مهمتها على أنها خدمة تلك القطاعات من المستهلكين الذين يرغبون فى الجودة والتنوع. وفى المقابل قد تركز شركة أخرى على أولئك المستهلكين الذين يبحثون عن السعر المنخفض والاقتراب أو الملائمة.

وقد يكون التعريف الضيق للسوق مناسباً لتلك المؤسسات التى تمتلك موارد محدودة، وعندما يكون من الممكن تزويد المستهلك بالمنافع التى يجب منحها من خلال جهد متميز. من ناحية أخرى، فإن التعريف الواسع للسوق قد يكون مناسباً عندما يكون من الممكن تحقيق مزايا اقتصادية هامة من وراء التغطية الواسعة للسوق.

(٢) تجزئة السوق : من المفيد كذلك عند صياغة رسالة المنظمة معرفة عما إذا كانت ستقوم بتجزئة أسواقها التى تقوم بخدمتها وبالتالي عما إذا كانت هناك استراتيجيات تسويقية مختلفة سوف تطبق لخدمة القطاعات المختلفة الناتجة من عملية التجزئة. ان المثال التقليدى الذى يحضرنا فى هذا المجال هو شركة جنرال موتورز (GM) والتى قررت فى بداية العشرينات من القرن الماضى عرض مجموعة من المنتجات من خلال مستويات أسعار مختلفة وكل منها يستهدف قطاع مختلف من العملاء، تلك الإستراتيجية التى مازالت تتبعها الشركة حتى الآن. والقضية هنا تكمن فى عما إذا كان

تبني إستراتيجيات مختلفة لخدمة قطاعات مختلفة هو أمر مبرر من الناحية الاقتصادية أم لا.

ويرى بعض الكتاب أنه إذا كان نشاط الأعمال قد تم تنظيمة وفقا للأسواق التي يتم خدمتها، فإنه من الممكن أن يكون أكثر حساسية لإحتياجات المستهلك. وتعتبر شركات "IBM" و "Xerox" من بين الشركات التي قامت بتنظيم أنشطتها وفقا للأسواق التي تقوم بخدمتها، فشركة مثلاً قد تم تنظيمها وفقا للأسواق الرئيسية مثل الأجهزة "IBM" الحكومية، المؤسسات التعليمية، المؤسسات المالية، وقطاع تجارة التجزئة.

يعنى ما سبق أن صياغة المهمة يجب أن تتعرض لقضية تجزئة السوق من خلال تحديد الأسواق المختلفة وربما من خلال نواحي الاختلاف بين الإستراتيجيات التي سوف يتم تطبيقها لخدمة تلك الأسواق.

٤/٤ التكنولوجيا،

غالباً ما قد يؤسس المنتج على مدة بدائل من التكنولوجيا. على سبيل المثال فإن بعض معدات التشخيص الطبية يمكن أن تستخدم أشعة (X)، تحليلات الكمبيوتر، أو الأشعة فوق الصوتية. إن اختيار نوعية التكنولوجيا أو المزيج منها كأساس لتحديد خصائص المنتج يكون أمراً حيوياً من الناحية الإستراتيجية. فالاعتماد على تكنولوجيا متعددة يمكن أن ينتج عنه مزيد من الإستثمارات ومخاطرة وجود مستويات مختلفة للفعالية والتأثير. إلا أنه إذا كانت تلك التكنولوجيا مكتملة لبعضها بمعنى إمكانية إستخدامها في زيادة فعالية نشاط رجال البيع، موارد البحوث والتطوير أو أى مهارات أو أصول أخرى، عندها فإن بعض الوفورات الاقتصادية يمكن أن تكون متاحة. كذلك فإن استخدام تكنولوجيا متعددة يمكن أيضاً أن يؤدي إلى مزيد من المرونة.

من القضايا الإستراتيجية الحساسة كذلك كيفية إدارة التحول من مستوى أو نوع معين من التكنولوجيا إلى نوع آخر. إن التاريخ ملئ بالأمثلة عن

وجسود رواد للتكنولوجيا والذين فشلوا في تحقيق التكيف السريع مع التكنولوجيا البديلة المستحدثة، وفقدوا موقفهم التقليدي، بل اختفى بعضهم من السوق تماماً. إن واقعه Steel Minimills قد غيرت تماماً من هيكل التكاليف في صناعة الصلب. وفي مجال التعبئة، فإن التحول من الأغلفة ذات الأجزاء الثلاثة إلى الأغلفة ذات الجزئين، قد اتاح الفرصة لدخول العديد من الشركات إلى ذلك المجال. وبالتالي فإن كبار منتجي الصمامات المفرغة Vacuum tube قد فقدوا سوقهم واحتلتها الشركات المنتجة لأشباه منتجاتها. في بعض الأحيان قد يكون التغيير سريعاً، فبينما مازالت بعض المنشآت التي تصنع أشباه الفلزات في مرحلة النمو في منتصف الستينات، عانى السوق من انخفاض حاد في الطلب نتيجة لإستخدام السيلكون محل الفلزات. إن الكثير من الشركات ببساطة لم يعترفوا بهذا التحول في التكنولوجيا ولذلك فقد دفعوا الثمن بأهظاً. والخلاصة أن الرسالة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في إثارة القرار الإستراتيجي الخاص بالتكنولوجيا.

٥/٤ مستويات الإنتاج / التوزيع ،

من القضايا الأخرى المتعلقة بتعريف نشاط المنظمة، والتي لا يتناولها نطاق سوق المنتج، هي قضية التكامل الراسي في مجال الإنتاج أو التوزيع. فبعض دور النشر قد أحدثت تكامل راسي للخلف من خلال العمل في مجالات إنتاج الورق والمنتجات الخشبية. كذلك فإن شركة جنرال موتورز تقوم الآن بتصنيع البطاريات، وأطقم الإشعال، بالإضافة إلى العديد من الأجزاء الأخرى. من ناحية أخرى، فقد انتهزت بعض المنشآت فرصة التكامل الراسي للخلف فنجد أن كلا من شركة « زيروكس » و « IBM »، على سبيل المثال، قد أنشأت بعض متاجر التجزئة حتى تستطيع أن تصل إلى العملاء من أصحاب المنشآت الصغيرة. والسؤال الآن : إلى أي مستوى أو حد يجب أن يمتد نشاط الأعمال ؟ ويتحكم في الإجابة عن هذا السؤال ناتج الموازنة بين الرقابة المتزايدة والعائد المحتمل من التوسع الراسي من جهة، وزيادة درجة المخاطرة والخسائر التي قد تنجم عن فقدان المرونة من ناحية أخرى.

٦/٤ القدرات أو الأصول المميزة :

ان أحد الوسائل لتحقيق النمو هو أن تستند المنظمة إلى قدرات أو مهارات مميزة، ونعنى بذلك شئ ما تستطيع المنظمة أن تفعله بطريقة أفضل من منافسيها. أو أن تستند إلى أصل إستراتيجي، ونعنى به شئ ما تملكه المنظمة بدرجة أقوى من منافسيها. وبناء عليه، فإن منظمة لإنتاج الأدوية قد تفكر في نفسها كمنظمة للبحوث والتطوير لأن قوتها تكمن في ذلك الجانب. كذلك فإن منظمة تعمل في مجال خدمة المواصلات يكون من المفيد لها أن تعتبر نفسها صناعية لأنها تمتلك موهبة في مجال التصنيع ولأن التصنيع يعتبر عاملاً للنجاح الحاكم في الصناعة. ويمثل ذلك النموذج الإداري أحد الأسس التي يمكن الإستناد إليها في صياغة رسالة المنظمة. ويعتبر ذلك المدخل في صياغة الرسالة أو الرؤية أكثر فائدة من المدخل القائم على تحديد أسواق المنتج.

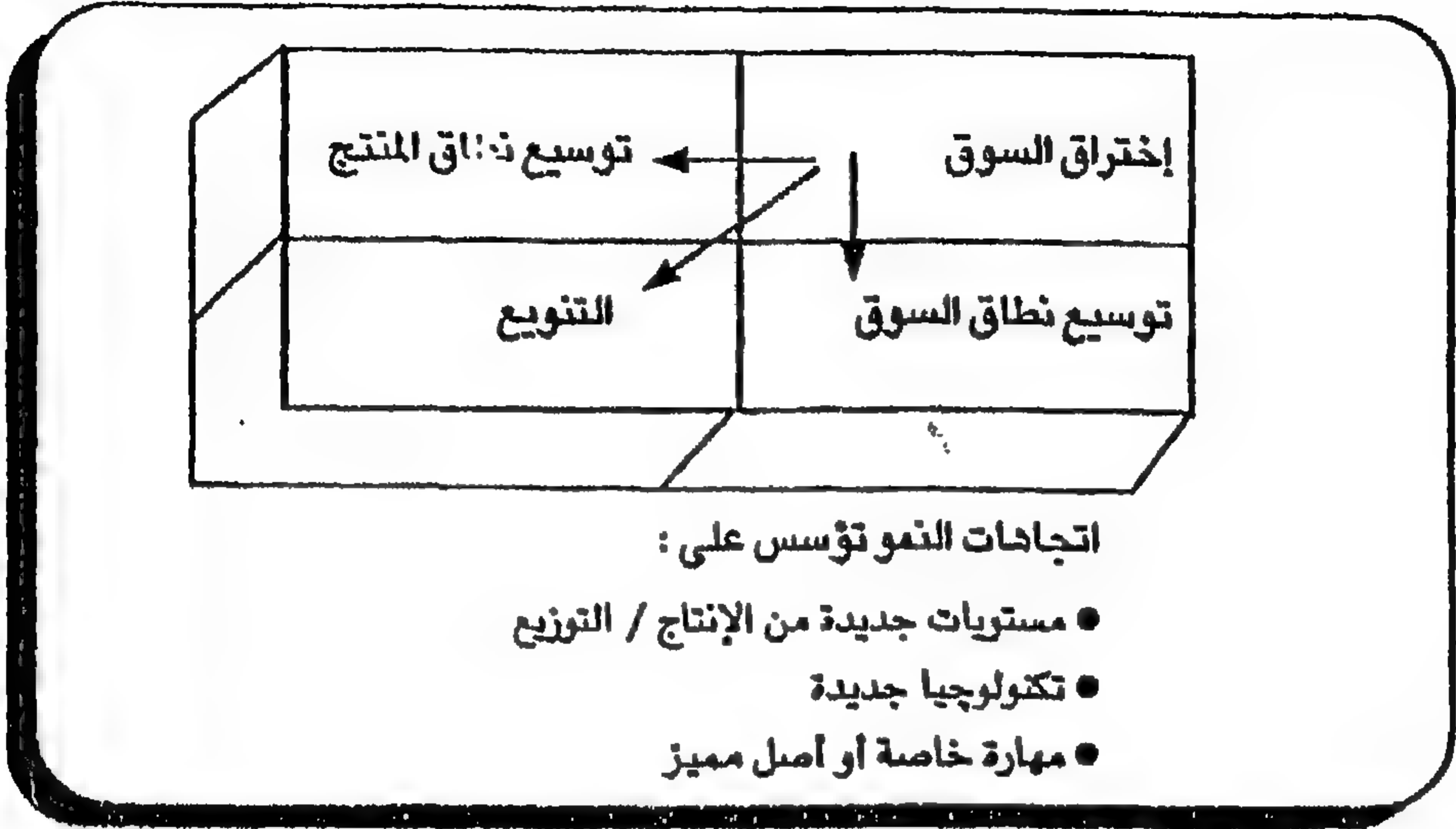
٧/٤ إتجاهات النمو :

عادة ما يوجد خطر عند صياغة الرسالة والتي قد تتحول إلى مباراة في الصياغة والتي ينتج عنها موقف جامد يخدم فقط في تقييد المنظمة من النظر إلى إتجاهات النمو. ولتشجيع منظور ديناميكي لصياغة رسالة المنظمة فإن Ansoff وهو من الكتاب البارزين في مجال الإستراتيجية قد صاغ مفهوم إتجاهات نمو Growth vectors من خلال مضمون مصفوفة أسواق المنتج والمعرضة في الشكل التالي :

ومن خلال مصفوفة أسواق المنتج، فإنه يمكن التعرف على أربعة إتجاهات للنمو. الإتجاه الأول يتمثل في إختراق السوق من خلال المنتجات الحالية، ويكون ذلك إما من خلال جذب المستهلكين الذين يتعاملون مع المنافسين أو تكثيف إستعمال المنتج بواسطة المستهلك الحالي. أما إتجاه النمو الثاني فيتضمن توسيع نطاق المنتج في الأسواق الحالية.

شكل رقم (٢/٣)

أسواق المنتج واتجاهات النمو



ومثال ذلك أن تقوم بعض المؤسسات المالية بتوسيع نطاق المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها من خلال إضافة أنواع وأشكال جديدة لخدمة نفس الأسواق، فمجموعة Service Master والتي تقوم أصلاً بتقديم خدمات النظافة للمؤسسات الصحية قامت بتوسيع نطاق خدماتها في مجال الخدمة الصحية لتشمل صيانة المباني. كذلك فإن شركة Dunhill المشهورة بصناعة السجائر، قررت أن تقوم بتوسيع نطاق منتجاتها لتشمل السلع الشخصية الفاخرة مثل المجوهرات، والأقلام، المنتجات الجلدية والأقمشة بالإضافة إلى منتجات الدخان. وذلك مع إحتفاظها بنفس السوق المستهدف الذي تتعامل معه.

أما إتجاه النمو الثالث فيشمل تقديم نفس المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة، وهو ما يسمى بتوسيع نطاق السوق Market Expansion مثل أن تقوم شركة إنتاج المطايخ بتقديم منتجاتها في مناطق جغرافية جديدة، أو تقوم شركة الخدمات الصحية بتقديم خدماتها إلى مؤسسات أخرى بخلاف المستشفيات.

أما الإتجاه الرابع والأخير للنمو فيتضمن التنوع من خلال تقديم منتجات جديدة لنفس السوق أو لأسواق جديدة. وقد يتصل التنوع بمجال النشاط الحالي من خلال المشاركة في أحد المجالات التي تتميز بها الشركة مثل التوزيع أو التصنيع أو البحوث والتطوير، وبالتالي الاستفادة من مفهوم التعاون المتبادل وعلى النقيض من ذلك، قد يشمل التنوع مجالات نشاط مختلفة تماماً عن مجالات النشاط الحالية.

ويتضمن الشكل رقم (٢/٣) بعداً ثالثاً إلى مصفوفة سوق المنتج كما تصورها Ansoff . حيث يقدم إتجاهات أخرى للنمو تعتمد على واحد من المداخل السابقة لصياغة الرسالة، ونعني بها مستوى الإنتاج أو التوزيع، والتكنولوجيا، والمهارة أو الأصل المميز. لذا ، فإن الإتجاه للنمو يمكن إقامته في ضوء كفاءة مميزة مثل التوزيع أو أصل خاص مثل العلامة أو الأسم التجاري. وقد يتضمن هذا الإتجاه للنمو واحداً من الخلايا الأربع لمصفوفة أسواق المنتج. على سبيل المثال، فإن إسما تجارياً يمكن إستغلاله ضمن إستراتيجية لاختراق السوق، أو توسيع نطاق المنتج أو توسيع نطاق السوق أو التنوع. بالمثل، فإن الإتجاه للنمو على أساس أيا من هذه الخلايا الأربع يمكن أن يؤسس في ضوء توسيع نطاق التكنولوجيا المطبقة أو التغير في مستويات الإنتاج أو التوزيع.

٥- مكونات الرؤية الإستراتيجية

يوجد ثلاثة مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي : تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام. وتعرض فيما يلي لهذه العناصر الثلاثة بشئ من الاختصار .

١/٥ تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة

ان التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما قد يتصور البعض. فهل شركة IBM على سبيل المثال تمارس نشاطها في مجال الكمبيوتر - تعريف موجه بالمنتج - أم مجال نشاط تشغيل المعلومات - تعريف موجه بخدمة أو إحتياجات العميل - أم تعمل في مجال الالكترونيات المتقدمة - تعريف موجه بالتكنولوجيا ؟ . وبالمثل هل تزاوّل الشركة المصرية للاتصالات نشاطها في مجال التليفونات والفاكس أم الاتصالات الالكترونية أم أجهزة الاتصال عن بعد ؟ أيضا هل يجب على شركة كوكاكولا أن تحدد نشاطها في مجال المشروبات الغازية وبالتالي يجب تركيز جهودها الإستراتيجية على النجاح في منافسة شركات سقن أب وبيبسي وشوييس ... الخ ؟ أم يجب أن تحدد نشاطها في مجال المشروبات وبالتالي تضيف إلى قائمة المنافسين الشركات المنتجة للعصائر والمياه الطبيعية والألبان ... الخ.

وفي الحقيقة فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم هي : حاجات العملاء، ومجموعات العملاء، والتكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤداة .

(١) إحتياجات العملاء أو ما الذي يجب إشباعه . إن تعريف مجال النشاط في ضوء ما الذي يجب إشباعه وكيف يمكن تحقيق الاشباع، يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة وإلى أى أنواع النشاط يمكن تصنيفها. إن مجرد معرفة ما الذي تنتج أو تقدمه المنظمة ليس كافيا لتحقيق الغرض ، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية من منظور العملاء، ولكنها تصبح مجالا للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

(٢) مجموعات العملاء . بالمثل فإن مجموعات العملاء تكتسب أهمية خاصة في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته

والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

(٣) التكنولوجيا والأنشطة . تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع إحتياجات عملائها وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها . على سبيل المثال ، قد تنجح شركة ما في تحقيق التكامل الشامل في أنشطة إنتاج وتوزيع المنتج مثل شركة شل للبترول.

ومن أمثلة الشركات التي نجحت في استخدام الأساليب الثلاثة في تعريف مجال نشاطها شركة ماكдонаلدز ، حيث عرفت نشاطها حول مفاهيم القائمة المحدودة، المذاق الجيد ذو الجودة المتواصلة، الخدمة السريعة والدقيقة، والأسعار ذات القيمة، والخدمة الاستثنائية للعملاء، والمواقع الملائمة ، والتغطية العالمية. لقد تلخصت رسالة الشركة في « تقديم قائمة محدودة من الطعام الساخن ذو المذاق الطيب في مطاعم نظيفة بأسلوب ودي لقاعدة واسعة من عملاء الوجبات السريعة في كافة انحاء العالم .، وتجدر الإشارة إلى أن شركة ماكдонаلدز تخدم نحو ٣٠ مليون عميل منتشرين في أكثر من ٩٠ دولة من خلال ما يزيد عن ٢٠ ألف مطعم.

إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث وهي الإحتياجات والسوق المستهدف والتكنولوجيا أو الأنشطة في تعريف واحد يمثل نوعاً من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات. وعليه، فإن تعريف النشاط لدى بعض المنظمات يعتبر أفضل من الأخرى، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد الإستراتيجية والنتائج المتوخاه من ورائها.

وعند تحديد مجال نشاط المنظمة، يظهر التساؤل التالي :

هل يجب أن يتسم تعريف النشاط بالاتساع أم الضيق ؟

إن محاولة الدخول في مجالات نشاط متعددة قد يكون مغرباً ومثيراً في ذات الوقت، إلا أنه يحمل بين طياته شكلاً من أشكال المقامرة حيث يفتقر النشاط إلى التركيز وتشتت الجهود.

ولتحقيق قيمة إدارية ، فإن الرؤية الإستراتيجية وصياغة الرسالة وتحديد مجالات النشاط يجب أن تتسم بالضيق إلى الدرجة التي تساعد في الوقوف على الحدود الحقيقية لإهتمامات النشاط. وفيما يلي عرضاً لبعض التعريفات الواسعة والضيقة للنشاط.

جدول رقم (١/٣)

أمثلة للتعريف الواسع والضيق للنشاط

التعريف الواسع	التعريف الضيق
<ul style="list-style-type: none"> المشروبات منتجات الأطفال الأثاث البريد الدولي السريع السفر والسياحة الملابس الجاهزة 	<ul style="list-style-type: none"> المياه الغازية لعب الأطفال الأثاث المعدني التسليم اليومي للطرود الرحلات النيلية ملابس الشباب

وقد قامت شركة Merck وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال صناعة وتسويق الأدوية بتحديد مجال نشاطها كالتالي : تزويد المجتمع بمنتجات وخدمات متميزة : ابتكارات وحلول ترقى إلى إشباع احتياجات العملاء وتحسين

جودة حياتهم ، . مثل هذه اللغة العامة أو الواسعة لا توفر في الحقيقة أى إرشاد استراتيجى . مع مثل هذا التعريف يمكن لشركة Merck ان تسلك العديد من المسارات الإستراتيجية التى لا تستهدفها على الاطلاق مثل تطوير برامج مبتكرة فى مجال الحاسب ، أو إنتاج وتسويق وجبات جاهزة لذيدة ، أو تصنيع سيارات رياضية فارهة ، أو أى نشاط آخر خارج نطاق قدراتها وتصوراتها حول مجال نشاطها الطبيعى.

ويؤكد هذا، أنه يجب إعداد أو صياغة الرسالة بالنسبة للأقسام أو الإدارات الوظيفية الرئيسية مثل البحوث والتطوير والتسويق والعمليات والتمويل، وكذلك بالنسبة للوحدات المعاونة مثل الموارد البشرية والشئون القانونية ونظم المعلومات. ويمكن لكل وحدة أن تستفيد من خلال صياغة عبارات محدودة تعكس مساهمتها فى تحقيق رسالة المنظمة، كذلك دورها وأنشطتها الرئيسية، ونوعية الإتجاه الذى تسلكه. من الأمثلة التى تظهر كيفية تركيز رسالة إحدى الوحدات الوظيفية على مساهمتها فى تحقيق الرسالة العامة للمنظمة مايلي :

« تتمثل رسالة إدارة الموارد البشرية فى المساهمة فى تحقيق النجاح للمنظمة من خلال إستقطاب وتوظيف أفضل الموارد البشرية. وتنمية القادة الأكفاء، وتطوير فرق عمل ذات أداء مرتفع، وتعظيم قدرات وامكانيات الأفراد، وتوفير مناخ عمل يساعد على التطوير والابتكار الدائمين .»

٢/٥ تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذى يمكن أو يجب ان يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية. فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغى على المنظمة القيام به لتنمية الإستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التى قد تحدث فى مجال نشاطها وكذلك إستغلال الفرص التسويقية التى قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما يتطلب تنفيذ هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الخلاق والابداع والقدرة

على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط. إن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها. كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

إن الرؤية الإستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتنفيذ إستراتيجيتها.

إن الاعتبار المسيطر يجب أن يتمثل في كيفية إعداد المنظمة أو تهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية والتغيرات التي تلمح في الأفق. إن اليقظة في مواجهة رياح التغيير تقلل من احتمالات أن تقع المنظمة في مصيدة الركود أو تدهور النشاط أو ترك الفرصة الجذابة تتسلل من بين أيديها للمنافسين الأكثر استعداداً لاستغلالها .

إن الإستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، التطورات التكنولوجية الحديثة، ومداخل اختراق الأسواق الخارجية ، وكافة المؤشرات الهامة التي تعكس تواجد الفرص أو التهديدات في أسواقها.

إن مهمة واضع الإستراتيجية تكمن في تقييم العوائد والمخاطر من البدائل الإستراتيجية المختلفة، وأن يحدد إطار اتخاذ القرارات الذي يضمن للمنظمة تحقيق النجاح في السنوات المقبلة. إن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات الغد.

٣/٥ تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الإستراتيجية، وتحقيق الفهم والالتزام بها لا يقل أهمية عن الاثام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

والمعروف أن تحقيق الفعالية لأي عملية اتصالات يستلزم ألا تكون في اتجاه واحد، حيث يجب تبادل وجهات النظر مع كافة الأطراف المعنية للوقوف على فهم مشترك لموضوع الإتصال. إن الناس يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أشطتها، وما هي التغيرات المحتملة مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات. عندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل الشركة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على إستنفار الطاقات، وحشد الجهود وتنمية الالتزام، فإن الرؤية الإستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة. إن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والاعلان عنها في كلمات تحث العاملين على قبولها وتنمي الاحساس بالفخر للانتماء للمنظمة، وتولد الالتزام بالأهداف التنظيمية.

إن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات وتشجع على التفاني من أجل تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة. وفي الحقيقة، فإنه ما لم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظماتهم وماذا يتم إتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة يصبحان فارغتان من حيث المضمون، ويكون من الصعب الحصول على تأييد وتعاون والتزام العاملين لتنفيذ هذه المداخل الإستراتيجية. وعليه، فإن شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية الجديدة بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعتبر خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية إستعداداته للتحرك في الإتجاه الجديد.

إن الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد هيمة إدارية حقيقية تتمثل فيما يلي :

- توحيد آراء المديرين حول الإتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال فى الأجل الطويل.
- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية إتخاذ القرارات.
- توليد الإقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.
- حث العاملين على التعاون والمشاركة فى تحويل الرؤية إلى واقع عملى.
- توفير اساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام ، وتحديد الأهداف، وتصميم الاستراتيجيات الوظيفية.
- مساعدة التنظيم فى تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.
- وفى كل مستوى من مستويات الرؤية الإستراتيجية ، يجب أن تتسم الرؤية الإستراتيجية والرسالة الفعالة بعدد من الخصائص التى يمكن تلخيصها فيما يلى:
- الوضوح والبساطة ودقة التعبير.
- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
- الواقعية والموضوعية.
- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة.
- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء.
- الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.
- القبول والتأييد من أعضاء المنظمة.
- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
- تحقيق التناسق والترابط الموضوعى بين إمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها من ناحية، وبين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى.
- تعزيز آليه المشاركة فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية فى المنظمة.

- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المستقبلية.
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.
- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

٦ - أمثلة لتحديد الرسالة وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة

من المفيد تعريف القارئ ببعض نماذج تحديد الرسالة وصياغة الرؤية الاستراتيجية والرسالة لعدد من المنظمات والتي تمارس نشاطها في مجالات مختلفة، وذلك للوقوف على مدى نجاح هذه المنظمات في التقيد بالضوابط المتعارف عليها في تحديد رسالتها وصياغة كل من الرؤية الاستراتيجية لها.

(١) شركة مينا للمقاولات والتجارة :

انشئت شركة « مينا للمقاولات والتجارة » لتكون متميزة رائدة في مجال الإستثمار العقاري من خلال التواصل مع العميل والاستمرار في خدمته، وتعظيم منافعه من إستخدام الوحدة أو الإدخار أو الإستثمار فيها، وتعميق الإعتقاد لديه بأن الشركة تحترم التعاقد وتلتزم بتقديم أعلى مستوى للجودة لكسب ثقة العميل وإحترامه، ويتحقق ذلك من خلال عشرة مبادئ تكون فلسفة الإدارة ودستور العمل بالشركة وتتمثل فيما يلي :

- التعرف المستمر على إحتياجات العميل وتقدير رغباته والإستجابة لكافة ملاحظاته إلى مابعد إستلام الأعمال.
- وضوح فكر وفلسفة الإدارة العليا وإقتناع أفراد الشركة بها وتحمسهم لها.
- تعميق الإستعداد للمبادأة والإبتكار وتنمية القدرة عليه.
- تنمية الرغبة في التطوير والقدرة عليه.
- تحقيق التوازن بين حرية التصرف والتصعيد للمستوى الأعلى.

• تحقيق التوازن بين الجوانب الموضوعية والجوانب الشخصية في بيئة العمل بالمنظمة.

• الإيمان القوى بالتدريب والتعلم كأحد أوجه الإستثمار الحقيقي.

• الإيمان بالإنسان وقدرته على الإنجازات غير العادية.

• الالتزام بالمتهج العلمى فى التفكير والتصرف والمواءمة مع واقع المنظمة.

• روح الفريق والعمل لىؤدى الأفراد واجباتهم بهدوء واستمتاع.

(٢) المكتب الإستشارى الأفريقى :

نحن المكتب الإستشارى الأفريقى نستمد وجودنا واستمرارنا من تحقيق الإستجابة المتميزة لإحتياجات العميل والتأكد من رضا وحرصه للتواصل المستمر مع المكتب، وإقتناعه بأن المكتب لديه الإمكانيات والقدرات على الاستيعاب العميق لأهدافه وإحتياجاته وطموحاته وإمكانياته، وإننا وجدنا أساسا لخدمته فى كافة مراحل التعامل بدءاً من مرحلة ما قبل الإنفاق واستمراراً إلى ما بعد تسليم الأعمال.

ونعمل دائماً نحن المكتب الإستشارى الأفريقى على جذب عملائنا والمحافظة عليهم من واقع سابقة أعمالنا فى الواقع، وتقديم الخدمات المتميزة لهم ومن خلال توفر تنظيم إدارى وأنظمة عمل متطورة، وقوى عاملة على درجة عالية من المعرفة والمهارة يتم توجيهها لتحقيق توقعات العملاء وتنمية دور المكتب فى مجالات الإستشارات الهندسية، وتصميم مكانته فى خدمة المجتمع.

(٣) مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات ،

أنشئ مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات إستجابة لرغبة رجال الأعمال والمستثمرين والمديرين فى الحصول على خدمات إستشارية حقيقية متميزة فى مجالات إعداد وتطوير التنظيم الإدارى ، وإعداد الخطط

الإستراتيجية ، وبناء وتنمية المهارات للموارد البشرية على اعتبارها أحد مجالات الإستثمار الحقيقي في المنظمة.

ويؤدي مكتب « ليدر » خدماته الإستشارية من خلال الإيمان بأن العميل على درجة عالية من الوعي بإحتياجاته ولديه حساسية وقدرة كبيرة لتقييم الخدمات الإستشارية والحكم على فعاليتها وجدواها.

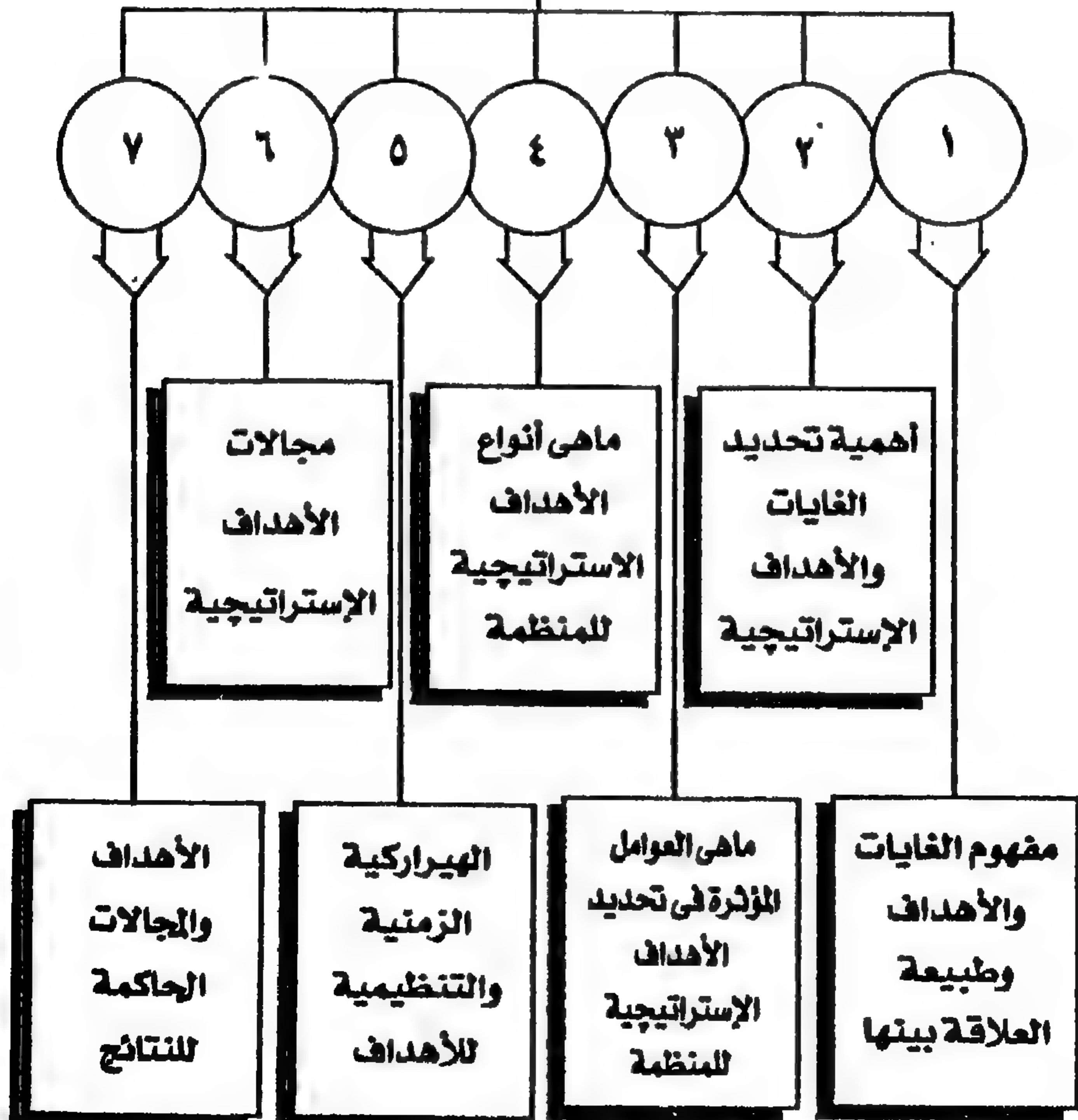
ويؤمن مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات بمبدأ صعوبة الفصل بين مجالات الخدمات الإستشارية. فيما يتعلق بالتنظيم الإداري والموارد البشرية وأهمية تحقيق التنسيق والترابط والأنسجام بينها من جهة، وضرورة أن يكون تطبيق الإستشارة ومتابعة نتائجها وتقويمها جزء أساسي من التعاقد على تقديم الخدمات الإستشارية .

ويستمد مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات، مصداقيته من خلال فلسفة محددة مضمونها :

« دعنا نجعل نتائج الإستشارة وما تحققه من منافع حقيقية ملموسة يدركها ويقرها الأطراف ذوى العلاقة هي معيار الحكم على فعالية وجدوى الإستشارة ، .

الفصل الرابع
تحديد الغايات والأهداف
الإستراتيجية

المدير المعاصر ومسئولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



الفصل الرابع

تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية

● مقدمة

يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء . والغايات والأهداف تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات . إنها - أى الغايات والأهداف - فى النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

هناك حكمه إغريقيه قديمه تقول : لو أن قائد السفينة لا يعرف ماهو الميناء الذى يجب أن يحط رحاله فيه فإنه لن يستطيع الإستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية.. وفى الغالب فإنه لن يرسو على أى ميناء .

وفى الحقيقة فإنه مالم يتم ترجمة التوجه المستقبلى للمنظمة ورسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة، ومالم يظهر المديرون سعياً دؤوباً للوصول إلى هذه المستويات ، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات رقيقة وكلمات منمقة وأحلاماً وردية لم ترى طريقها إلى النور. إن خبرة الشركات الرائدة والادارة الناجحة تشير إلى أن الشركات التى يسعى المديرون بها إلى وضع أهداف محددة لكل مجال من مجالات النشاط الحاكمة ثم يحاولون بكل قوة تحقيق هذه الأهداف يحققون نتائج أفضل من تلك المنظمات التى يظهر المديرون بها قدراً ملموساً من النوايا الحسنة وكلمات الإصرار ودعوات التوفيق.

من ناحية أخرى ، فإن الغايات والأهداف تسهم فى توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، كما تسهم أيضاً فى تحديد العلاقة بين المنتجات أو الخدمات والأسواق وأيها يجب التركيز عليها. علاوة على

ذلك، فإن تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية، كما يساهم في بيان مراكز المسؤولية وتقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها.

وحتى تحقق عملية صياغة الأهداف دورها الإستراتيجي فإنها يجب أن تكون موضوعية ومحددة وقابلة للقياس.

١ - مفهوم الغايات والأهداف وطبيعة العلاقة بينها

يشير مفهوم الغايات Goals إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورته المميزه وتعكس منتجاتها الرئيسية واسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

ويرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع والمسؤولية الاجتماعية . ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ويجب أن يتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا. فالغاية مثلاً من إنشاء مصنع للحديد والصلب إنما تتمثل في تلبية إحتياجات السوق المحلي في مجالات التصنيع والتشييد والبناء والمساهمة في التطوير الصناعي . وبالمثل فإن غاية إحدى شركات التأمين قد تكمن في نشر الأمان والاطمئنان على حياة الأفراد وممتلكاتهم. كما قد تتركز غاية البنك في تيسير المعاملات المالية بين مؤسسات وأفراد المجتمع.

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، والمدى الزمني الطويل، حيث تستند إلى مبرر وجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة.

وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والإستخدام الفعال لها ، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم.

من ناحية أخرى، يشير مفهوم الأهداف Objectives إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. ومن أمثلة الأهداف تحقيق معدل عائد على الاستثمار ١٠ % خلال العام القادم، أو تخفيض تكاليف الإنتاج أو التنفيذ بنسبة ٥ %، أو زيادة معدل المبيعات بنسبة ٢٥ % أو تحسين كفاءة تحصيل المستحقات بنسبة ٢٠ % .. الخ. وتتميز الأهداف بكونها تعكس ما يلي :

- (١) حالة أو وضع مرغوب فيه.
- (٢) وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- (٣) نتيجة يمكن تحقيقها.
- (٤) إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

والخلاصة أن الغايات ماهي إلا أهدافا عامة شاملة ترمى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد وهي تتسم بالعمومية والشمول، ولهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية . أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.

٢ - أهمية تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية

تؤدي الغايات والأهداف عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء. ففي الواقع، فإن الغايات والأهداف تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية إتخاذ القرارات. على وجه الخصوص ، فإن الغايات والأهداف تزود بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها، كما أنها أداة للإتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

إن أحد الأدوار الرئيسية لوجود الغايات والأهداف هي كونها تمثل معياراً لإتخاذ القرارات، وكذلك للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة. إن وجود أهداف مثل تعظيم العائد في الأجل الطويل تعتبر في بعض الأحيان ضعيفة وفقاً لهذا البعد، بسبب درجة عدم التأكد المرتفعة فيما يتعلق بتحديد مقدار الربح الواجب على إستراتيجية ما تحقيقه. في نفس الوقت فإن تعدد الأهداف دون تحديد أولوية لها قد يكون عادة محدودة القيمة لأنها قد تقود إلى وجود تضمينات إستراتيجية متعارضة.

من الأدوار الأخرى للأهداف، تحقيق الإتصال والتنسيق رأسياً وأفقياً. فهناك صعوبات تتمثل في تحقيق الإتصال عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وبالمثل توجد منشآت تتسم بوجود لا مركزية عبر منتجاتها وأسواقها، وتبرز الحاجة لديها لممارسة الإدارة والرقابة بدون إعاقة الروح الريادية والتي تعتبر ميزة كبيرة للامركزية. إن التقييم الجيد للأهداف يمكن أن يكون ركناً أساسياً للنجاح في كلتا الحالتين.

أخيراً، فإن الأهداف كذلك يمكن أن تلعب دوراً تحفيزاً هاماً. في هذا المضمون، فإن الأهداف لا يجب أن تقلل من حماس الأفراد على إعتبار أنها فوق امكانياتهم وطاقاتهم، بل حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد. إلا أن نظام المكافآت لا يجب أن يشجع على التلاعب، فمثلاً لا يجب مكافأة مدير لإحدى وحدات الأعمال الإستراتيجية، ببساطة لأنه كان متشائماً في تقديراته.

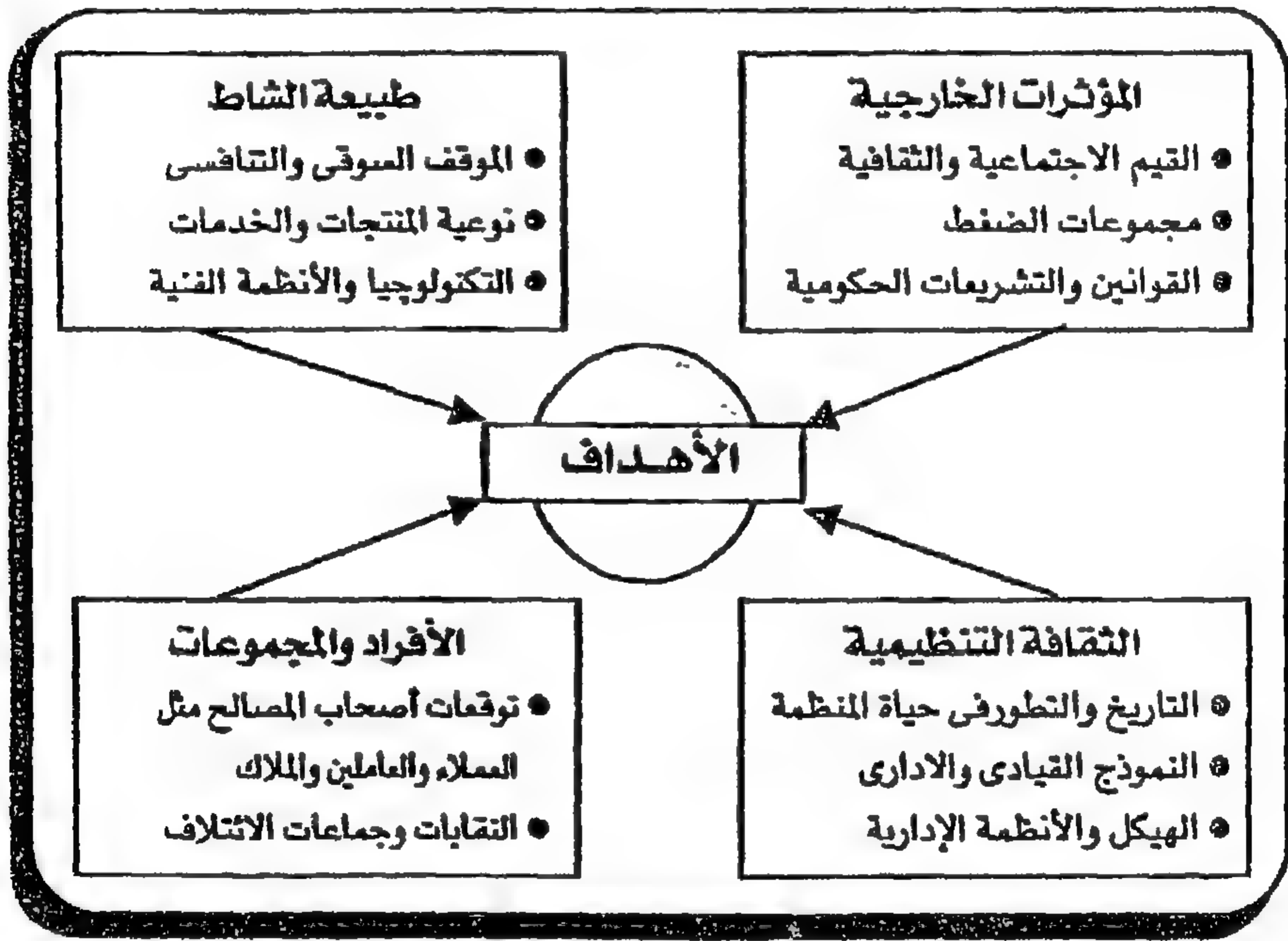
٣ - ماهي العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟

من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها. ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى

العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة. ويظهر الشكل رقم (١/٤) نوعيات العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية ونشير فيما يلي بإيجاز لهذه العوامل :

شكل (١/٤)

العوامل المؤثرة في تحديد
الأهداف الإستراتيجية للمنظمة



٣/ طبيعة النشاط : يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف. ومن الأمثلة البارزة لتأثير الموقف السوقي ما يحدث الآن من إعادة هيكلة وتطوير الصناعات المصرية من أجل تحقيق

التوافق مع حالة الركود التي تواجهها حالياً والتي امتدت لثلاث سنوات متصلة كى تضمن الإستمرار فى السوق. كذلك ، فإن إعطاء الفرصة للشركات الأجنبية فى ضوء قانون تحرير التجارة لمنافسة الشركات المصرية فى أسواقها التقليدية أملى عليها أن تعيد النظر فى أهدافها واستراتيجياتها التنافسية.

٢/٣ الثقافة التنظيمية : تؤثر الثقافة التنظيمية فى الطريقة التى يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد. وهى تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات، والرموز والشعارات ، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة . هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالى إتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية فى أسواق منتجاته وخدماته . على سبيل المثال، فإن المنظمات التى تقف موقفاً دفاعياً فى السوق يتمثل هدفها الرئيسى فى الرغبة فى تحقيق الإستقرار، فى حين تركز إستراتيجياتها السوقية فى تخفيض السعر والتركيز على الخدمة من أجل الحفاظ على موقعها السوقى الحالى.

٣/٣ توقعات الأفراد والمجموعات : تؤثر توقعات الأفراد والمجموعات ذات العلاقة أو المصلحة فى تحديد نوعية الأهداف التى يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبى لها. ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك إعتبارات النمو وإعتبارات الربحية، والرقابة والمرونة، وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية، وزيادة الانتاج وتحسين المواصفات ... الخ. وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للمفئات المختلفة التى تتعامل معها.

٤/٣ المؤثرات الخارجية : يوجد العديد من العوامل الخارجية التى يمكن أن تؤثر فى ماهية الأهداف التى يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتى فى مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التى يمارس فيه التنظيم أنشطته

١٠. «لنوك جماعات الضغط. ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال
١١. «أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من
١٢. «سلوكيات منظمات الأعمال. مثال ذلك التحول الكبير الذي طرأ
١٣. «إشادات المواطنين نحو حماية البيئة خلال السنوات القليلة الماضية.
١٤. «والذي أرغم غالبية المنظمات على تعديل أنظمتها وسياساتها
١٥. «التأجيرية والتسويقية حتي تكون منتجاتها صديقة للبيئة. كذلك، فقد
١٦. «الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط إلى توقف بعض الشركات
١٧. «خاصة شركات الأدوية - عن إجراء تجارب أولية لأبحاثها ومنتجاتها على
١٨. «يوان وبالتالي عن وسائل أخرى لاختبار منتجاتها.

أنواع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ٩

يرتتج الدراسات الميدانية إلى تعدد الأهداف التي تسعى المنظمات
إلى تحقيقها، وإلى اختلاف الأهمية أو الوزن النسبي لتلك الأهداف.

ومن الملاحظ أن الترتيب لهذه الأهداف يقع على مستوى المنظمة بصفة
عامة، وذلك بعكس مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية، ولذا فإن البعض قد
يفضل استعارة مصطلح فلسفة أو سياسة بدلاً من أهداف. إلا أن الأهداف
المسيطرة تشمل الربحية، والمرونة، والنمو والتي أشار إليها تقريباً جميع
المنظمات موضع الدراسة.

١/٤ أهداف الربحية:

تمثل الربحية الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدي
حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي
في الانتاج والمبيعات. وتعتبر الأرباح الأساس للحصول على المصادر الداخلية أو
الخارجية لرأس المال المطلوب لتدعيم استراتيجيات النمو، وإحلال الآلات
والمصانع المتقادمة، وإمتصاص مخاطر السوق. علاوة على ذلك، فإن أهداف
الربحية تبدو على الأقل محدودة وسهلة القياس. كنتيجة لذلك، فإنه ليس من

الدهش أن يتم استخدام هذا المعيار لتقييم الأداء بواسطة جميع المنظمات. إن معيار الربحية الأساسي يتمثل في العائد على الاستثمار والذي يمكن حسابه من خلال قسمة الربح على الإستثمار، والذي يمكن نحسابه من خلال قسمة الربح على الإستثمار، إلا أن حساب البسط والمقام ليس بهذه السهولة، حيث توجد بعض القضايا أو المشكلات المتعلقة بتحديد وقياس كل منها، والتي يجب مواجهتها حتي تكون هذه الأداة فعالة في تقييم الأداء وبناء الاستراتيجيات.

٢/٤ أهداف المرونة :

من المفاهيم المصاحبة لإدارة المخاطر التي قد تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة مفهوم المرونة. ويمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاث وسائل هي التنوع، الإستثمار في الموارد غير المستغلة، وتقليل درجة الإلتزام بالنسبة للموارد الموجهة للإستخدامات الخاصة.

ويتضمن التنوع توجيه الإستثمار إلى فئات متنوعة من العملاء أو أسواق متعددة أو تكنولوجيا متعددة أو دول متعددة. كما يتضمن التنوع وجود أشكال تنظيمية مثل الوحدات اللامركزية والتي يكون لديها درجات إستجابة أعلى للتغيرات البيئية. إن الغرض من ذلك هو تقليل الأثر الذي يمكن أن يحدثه إتجاه أو تطور بيئي غير مرغوب، بالإضافة إلى زيادة الفرص التي يمكن أن تساهم فيها المنظمة في استغلال الأحداث أو الاتجاهات البيئية. وعليه فإن أحد الأهداف قد يأخذ شكل المساهمة في ثلاثة أنواع من التكنولوجيا، منها واحدة في طور التقديم على سبيل المثال.

قد تتحقق المرونة كذلك من خلال توجيه الإستثمار إلى الأصول غير المستغلة، ومن أمثلة ذلك الحفاظ على قدر معين من السيولة حتى يمكن توجيه الإستثمار بسرعة لانتهاز فرصة أو مواجهة مشكلة في منطقة أعمال معينة.

ومن الأمثلة الأخرى، الحفاظ على قدر من طاقة الإنتاج الاحتياطية، أو من حجم القوى العاملة في التنظيم أو من مخصصات البحوث والتطوير، لرفع مقدرة الشركة على رد الفعل السريع. وعليه فإن أحد الأهداف قد يكون تنمية

المقدرة على التحرك إلى مستوى انتاج (١٠٠.٠٠٠) وحدة شهرياً خلال ثلاثة أشهر.

أخيراً، فإن الحد من اثر الأحداث أو الاتجاهات المناوئة أو غير المرغوبة يمكن تحقيقه من خلال تقليل درجات الارتباط المالى بأحد الاستخدامات المتخصصة. لذا فإن شراء أصل ، فى مقابل التأجير، والتكامل الرأسى، والقيادة التكنولوجية كلها يمكن الحد منها. وبالعكس ، فإن محاولة اقتحام أسواق خارجية من خلال التصدير أو التراخيص أو العقود المؤقتة، والذي يمثل جانباً هاماً فى استراتيجيات الشركة اليابانية ، يمثل اتجاهاً يجب تشجيعه.

٣/٤ أهداف النمو

تعتبر أهداف النمو، كما يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية، مقاييس عامة مثلها مثل مقاييس الربحية. ويعتبر النمو ، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، مؤشراً جيداً لمدى قوة أداء نشاط الأعمال فى الوقت الحالى والمستقبل. ويساعد النمو فى تحقيق آثار اقتصادية الحجم ومنحنى الخبرة، وبالتالي تزويد الأساس للأرباح المستقبلية . إضافة إلى ذلك فإن المنشأة النامية سوف تكون فى موقع أفضل وبالتالي أكثر تأهيلاً لتحقيق الأرباح فى الأجل الطويل، على النقيض من ذلك، فالمنشأة التى لا تتمتع بمعدلات نمو مناسبة يمكنها أن تواجه صعوبات فى الإدارة ومكافأة العاملين بها. كما قد نجد أنه من الصعب تجنب الإنحدار عندما يجد المنافسون طريقهم إلى سوق الشركة فى الوقت الذى لا تمتلك فيه الشركة أى اتجاهات أخرى للنمو لتعويضها عن ذلك.

وتشير نتائج احدي الدراسات إلى أن المنشآت اليابانية بوجه عام تبني أهداف طويلة الأجل، ومن ثم تضع قيماً أكبر للنمو قياساً على الشركات الأمريكية.

ويلاحظ أن النمو قد لا يكون هدفاً مناسباً فى بعض الأحيان. على سبيل المثال توجد بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية والتى لا ترتبط باستراتيجيات

معينه للنمو، بل قد ترتبط باستراتيجيات للانكماش أو التصفية، من أجل توفير الموارد الكافية لوحدات أخرى يتوفر لديها فرص استثمار جذابة. أيضا توجد بعض الشركات التي لا تعطى إهتماماً واضحاً لهدف النمو لإعتبارات خاصة بها وبالسوق الذي تعمل به، أو طبيعة الصناعة التي تنتمي إليها ... الخ.

٤/٤ الأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية :

قد يتم تصنيف الأهداف من جهة أخرى وفقا لمجالات النتائج إلى نوعين أساسيين من الأهداف هما : أهداف تتعلق بالأداء المالى وأهداف تتعلق بالأداء الإستراتيجى . إن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضاء للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار فى السوق. بالمثل، فإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يعتبر ضرورياً للحفاظ على وتحسين الوضع السوقي والقدرة التنافسية للمنظمة فى الأجل الطويل. ويعرض الجدول رقم (١/٤) نموذجاً للأهداف المالية والإستراتيجية .

جدول رقم (١/٤)

نموذج مقارن للأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية

الأهداف المالية	الأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ● نمو العائد على الاستثمار ● نمو المبيعات ● زيادة الربحية ● زيادة العائد على حق الملكية ● زيادة القيمة المضافة ● زيادة القيمة السوقية للاسهم ● تحسين التدفقات النقدية ● استقرار الأرباح ● تقليل المخاطر فى محفظة الاستثمارات 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الحصة السوقية ● تحسين القدرة التنافسية ● سرعة تقديم المنتجات الجديدة ● تحسين جودة المنتجات ● تحسين الصورة الذهنية للمنظمة ● تقديم خدمة متميزة للعملاء ● تحقيق الريادة فى التكنولوجيا ● تحقيق الانتشار الجغرافى ● تحقيق رضا العملاء

ولعل السؤال الذى قد يتبادر إلى ذهن القارئ الآن هو : أى الأهداف يجب أن يسبق الآخر أو تعطى له الأولوية في حالة التعارض ؟ على سبيل المثال هل يجب على المنظمة التى تقع تحت ضغط الحاجة لدفع إلتزاماتها المالية أن تتجنب أو تؤجل إستثماراتها فى الأصول التى قد تدعم من توجهاتها المستقبلية أو موقفها التنافسي مثل التكنولوجيا الحديثة أو البحوث والتطوير ؟

إن إدارة المنظمة قد تجد دافعاً لذلك فى المواقف التالية :

- مواجهة مشكلات وأعباء مالية ملحة.
- إعاقه توجيه الموارد المالية للاستثمارات طويلة الأجل لمسيرة الأنشطة التشغيلية والقدرة على مواجهة الإلتزامات قصيرة الأجل.
- تغلب جانب المخاطرة فى مجالات الاستثمار طويلة الأجل وعدم التأكد من تحقيق النتائج المرجوة.

ورغم هذه المبررات التى قد تبدو مقنعة إلا أنه توجد مخاطر كبيرة نتيجة لتفضيل الإدارة للعائد قصير الأجل على حساب قدرتها التنافسية المستقبلية ومركزها السوقى. ويبدو أثر هذا الخطر واضحاً عندما يتواجد فى سوق منتجات المنظمة منافسون يركزون على تدعيم مراكزهم السوقية ويدعمون استثماراتهم لتحسين أوضاعهم السوقية والتنافسية. ولعل تجربة الشركات اليابانية فى صراعها مع الشركات الأمريكية والأوروبية وحرصها الدؤوب على توسيع رقعة السوق والتضحية بالربح فى الأجل القصير تعطينا إجابة واضحة لسؤالنا السابق.

إن أفضل وسيلة لحماية وتدعيم ربحية المنظمة عاماً بعد آخر إنما تكمن فى إنتهاج وتبنى التصرفات الإستراتيجية التى من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية والمكانة السوقية للمنظمة.

والخلاصة ، أن بناء وتحسين المركز التنافسى طويل الأجل يعود بالفائدة على المنظمة والمستثمرين أكثر من محاولة التركيز على تحسين الربحية فى الأجل القصير.

٥ - الهيراركية الزمنية والتنظيمية للأهداف

١/٥ وضع الأهداف في المدى الطويل والمدى القصير

هناك حاجة لربط الأهداف بعنصر الزمن، فيقال أن هناك أهداف إستراتيجية يجب تغطيتها في مجال زمني واسع نسبياً، كما أن هناك أهدافاً طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل. وهذه الأهداف الموزعة زمنياً ترتبط بنوعيات الخطط المحددة في هذه الأزمنة.

ويميل غالبية المديرين إلى التركيز على إعطاء أولوية للأهداف قصيرة الأجل على حساب الموقف والأداء المستقبلي للمنظمة. وتكمن الخطورة في ذلك إلى احتمالات إهمال المديرين للتصرفات التي تستهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظ على قدرتها في تحقيق نتائج جيدة في الأجل الطويل. إن وضع معدلات للأداء في الأجل الطويل وممارسة الضغوط على المديرين للتقدم نحو تحقيقها من شأنه أن يساعد في تحقيق التوازن في الأولويات بين النتائج الجيدة في الأجل القصير والتصرفات اللازمة لضمان تحسين القدرة التنافسية والأداء المالي في الأجل الطويل. إن وجود التزام بالسعي لتحقيق أهداف طويلة الأجل من شأنه أن يحث الإدارة على إتخاذ تصرفات آتية للوصول إلى معدلات أداء مرغوبة مستقبلاً.

وفي ضوء هذا الفهم فإن بعض المنظمات تربط بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (٢/٤).

جدول رقم (٢/٤)

العلاقة بين الأهداف وعنصر الزمن

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
الأهداف ومعايير الأداء	الانتاج الكفاءة الرضا	التكاليف النمو التوسع	البقاء الريادة العالمية

ويتضح من الجدول السابق ارتباط الأهداف بعنصر الزمن، وأن الاختيار النهائي للأهداف إنما يتمثل في المقام الأول في قدرتها على تدعيم بقائها وتحقيق الريادة في مجال نشاطها ووصولها إلى العالمية.

٢/٥ الأهداف والمستويات التنظيمية :

حتى يمكن للفكر والتصرفات الإستراتيجية أن تتوغل وتسيطر على كافة سلوكيات التنظيم وأعضاء المنظمة فإنه يجب وضع معايير وأهداف للأداء على مستوى كل وحدة تنظيمية أو خط منتجات أو مجال وظيفي أو قسم إداري. إن تدعيم الأهداف المالية والإستراتيجية الخاصة بالوحدات الفرعية للأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة هو وحدة الذي يضمن معرفة كل جزء في التنظيم لدوره الاستراتيجي وأن كافة الجهود تصب في الاتجاه المرغوب.

وتحقق عملية تدرج الأهداف مزييتين أساسيتين هما :

- المساعدة في تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية وبعضها البعض من ناحية، وبينها وبين الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة من ناحية أخرى.
- توحيد الجهود الداخلية نحو التحرك لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي ضمان التنفيذ الفعال .

ويعرض الشكل رقم (٢/٤) سلسلة الأهداف والوسائل التنظيمية المناسبة.

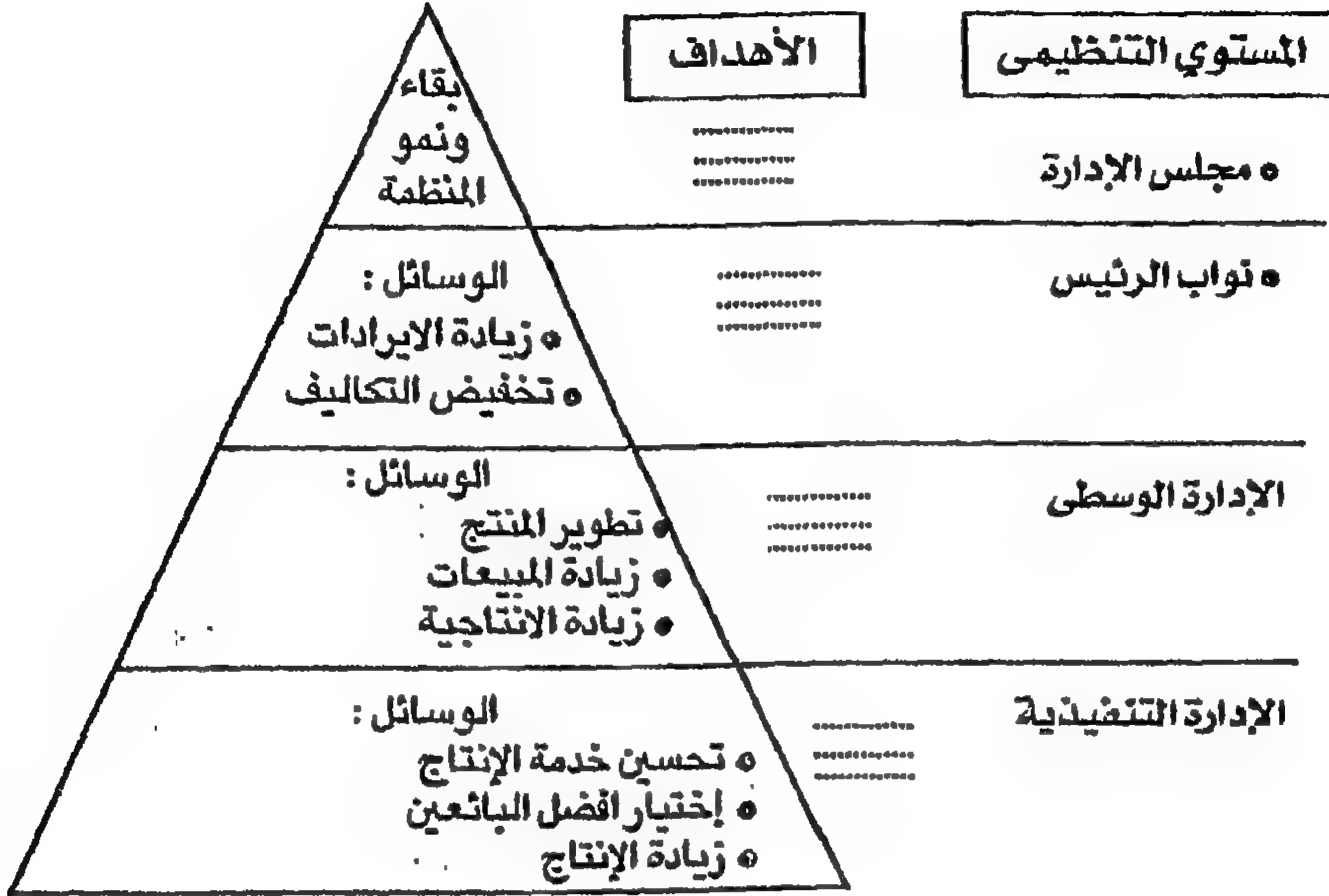
وبلاحظ من الشكل رقم (٢/٤) أن الوسائل في المستويات الأعلى تعتبر بمثابة أهداف للمستويات التنظيمية الأدنى ، كما أن المستوى الأعلى هو الذي يختص بوضع الأهداف العامة، في حين تختص المستويات التشغيلية بوضع الأهداف التفصيلية. ويراعى أنه يجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف مجتمعة بما يساعد المنظمة على تحقيق النمو والبقاء.

٦ - مجالات الأهداف الإستراتيجية

فيما يلي أمثلة لمجالات الأهداف التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية :

شكل رقم (٢/٤)

سلسلة الأهداف والوسائل التنظيمية المناسبة



١/٦ - أهداف (الاستراتيجيات) طويلة الأجل ، ومن أمثلة هذه الأهداف مايلي :

(١) سمعة المنظمة ،

- تدعيم سمعة المنظمة بأن لديها القدرة المتميزة على الابتكار والتحديث
- والإستجابة لطلبات العملاء وتقديم الخدمات المستمرة للعميل، بما يدعم ثقة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة.

(٢) التسويق والبيع :

- زيادة حصة المنظمة فى السوق بنسبة لا تقل عن ٥ % سنوياً خلال سنوات الخطة.

- التركيز بدرجة أكبر على العمليات والمنتجات والخدمات ذات الربحية العالية.
- فتح عدد من الأسواق الجديدة لخدمة فئات أخرى من العملاء.
- التوسع في الاعتماد على الإمكانيات الذاتية في المنظمة لتنفيذ البرامج الترويجية لمنتجاتها وخدماتها.
- بدء العمل في مستوى جديد من الأعمال وتقديم منتجات وخدمات بمستويات جودة أخرى تخدم طلب حقيقى لفئات جديدة من العملاء.
- تطوير سياسات وأساليب تسعير أعمال ومنتجات الشركة لتدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.
- تحسين العلاقات مع حالات الاسترداد وتحويلها إلى حالات تعاقد فعلى.

(٣) التنظيم الإدارى والموارد البشرية :

- تطوير التنظيم الإدارى ليشمل النشاطات والفروع الجديدة المخطط تواجدها خلال سنوات الخطة.
- نقل المقر الرئيسى للمنظمة إلى الموقع الجديد.
- تطوير الهيكل الوظيفى بشأن مسميات الوظائف واشتراطات شغلها حسب الإحتياجات الحديثة لشغل الوظائف.
- تطوير نظام المرتبات والحوافز والتأكد من تميزها عن النظم التى لدى المنظمات المنافسة.
- تطوير وتنمية مهارات أعضاء المنظمة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء متمثلاً فى ارتفاع الإنتاجية وترشيد تكلفة العمل بالمنظمة.

(٤) التمويل والإستثمار :

- زيادة رأس المال خلال سنوات الخطة.
- تحسين هامش الربح إلى الضعف خلال سنوات الخطة.

• ترشيد الإنفاق في كافة بنود التكاليف بنسبة تتراوح ما بين ٥ - ٢٠٪ سنوياً حسب إمكانية الترشيد في كل بند.

• تنمية مجالات الإستثمار لتصل إلى ضعف قيمة الأعمال سنوياً خلال سنوات الخطة.

• تنشيط مستوى تحصيل مستحقات المنظمة لدى الغير على أن يتم تحصيل كافة المتأخرات خلال السنتين التاليتين.

• تطوير هيكل التمويل بالمنظمة لتقليل تكلفة التمويل بنسبة لا تقل عن ١٠٪ سنوياً.

٢/٦ - الأهداف (الإستراتيجيات) متوسطة المدى :

تمثل الأهداف متوسطة المدى ترجمة تفصيلية توضح ماسيتم القيام به خلال سنوات الخطة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، مع مراعاة أن الأهداف متوسطة المدى لا توضح عادة كيف تتصرف المنظمة، وإنما توضح تفصيلاً ماذا يجب أن تحقق. وفيما يلي أمثلة للأهداف متوسطة المدى :

(١) التسويق والبيع :

• زيادة نسبة أعمال وقيمة مبيعات المنظمة في مجال المنتجات والخدمات المتميزة من ٣٠٪ إلى ٧٠٪ مع نهاية فترة الخطة وذلك بمعدل ١٠٪ سنوياً خلال سنوات الخطة.

• تخفيض تكلفة الترويج بنسبة ٣٥٪ خلال سنوات الخطة على النحو التالي :

- ١٠٪ خلال السنة الأولى.

- ١٠٪ خلال السنة الثانية.

- ٥٪ خلال السنة الثالثة.

- ٥ ٪ خلال السنة الرابعة.

- ٥ ٪ خلال السنة الخامسة.

(٢) التنظيم الإدارى والموارد البشرية :

• تعديل الهيكل التنظيمى لتقليل المستويات الإدارية وتقليل الوحدات

التنظيمية بالهيكل خلال السنة الأولى من الخطة.

• زيادة الدرجات الوظيفية لفتح فرص الترقية أمام أعضاء المنظمة خلال السنتين التاليتين.

• تطوير نظام تقييم الأداء ليشمل المعايير التى يستخدمها العميل فى الحكم على جودة أعمال وخدمات المنظمة.

(٣) التمويل والإستثمار :

• زيادة قيمة المبيعات والإيرادات خلال سنوات الخطة وفق مايلى :

- ١٠ ٪ خلال السنة الأولى.

- ٢٠ ٪ خلال السنة الثانية.

- ٤٠ ٪ خلال السنة الثالثة.

- ٥٠ ٪ خلال السنة الرابعة.

• تحسين العائد على الإستثمار من ١٠ ٪ ليصل إلى ٤٠ ٪ وفق مايلى :

- ١٠ ٪ خلال السنة الأولى.

- ١٠ ٪ خلال السنة الثانية.

- ٥ ٪ خلال السنة الثالثة.

- ٥ ٪ خلال السنة الرابعة.

٣/٦ - الأهداف (الاستراتيجيات) قصيرة المدى :

بعد تحديد الأهداف (الاستراتيجيات) طويلة ومتوسطة المدى ، يكون

التساؤل المطروح أمام المنظمة : كيف يمكنها تحقيق ذلك ؟ وهنا يظهر دور

الأهداف (الإستراتيجيات) قصيرة المدى.

وتتميز الأهداف (الإستراتيجيات) قصيرة المدى بأنها تقدم إجابات محددة واضحة لعدد من التساؤلات منها مايلي :

- ماذا يمكن القيام به ؟
- إلى أى نقطة نستطيع أن نصل إليها ؟
- متى يمكن أن نتحرك ؟
- كيف نتحرك لنصل إلى النقطة المستهدفة ؟
- أين يجب أن نتوقف ؟ وإلى متى ؟
- أين سنذهب إذا توقفنا عند النقطة التالية ؟
- ماهى الترتيبات اللازمة لهذا الأمر ؟
- متى ستحصل المنظمة على هذه المنافع ؟

وفيما يلي أمثلة للأهداف (الإستراتيجيات) قصيرة المدة :

- (١) تعديل إجراءات طلب وصرف الحوافز خلال الشهر الأول من السنة الأولى.
- (٢) تعديل سياسات التعامل وشروط التعاقد مع الموردين والمقاولين خلال الثلاث شهور الأولى من السنة الأولى.
- (٣) ميكنة نظام معلومات الإدارة العليا فى الشهر الرابع من السنة الأولى.
- (٤) شغل وظيفة نائب رئيس مجلس الإدارة فى منتصف السنة الأولى.
- (٥) شغل وظيفة المدير العام فى نهاية السنة الثالثة.
- (٦) دمج قطاعى الشئون الفنية والتخطيط والمتابعة فى نهاية السنة الأولى.
- (٧) إعادة تسكين العاملين فى قطاع التسويق والمبيعات على ضوء نتائج البرامج التدريبية خلال السنتين التاليتين.
- (٨) تخفيض تكلفة إستخدام التليفونات بنسبة ٥٠ % خلال السنة الأولى من الخطة.

- (٩) فتح ثلاثة مشروعات جديدة لخدمة الفئات فوق المتوسطة بالمحافظة الساحلية الثانية في المنطقة.
- (١٠) بدء تقديم خدمات التصميمات المعمارية لعملاء المنظمة ابتداء من منتصف السنة الأولى.
- (١١) توسيع أعمال المنظمة في مجالات التفاوض والتحكيم لزيادة قيمة الأعمال إلى ثلاثة أمثال الأعمال الحالية خلال السنة الأولى.
- (١٢) توثيق علاقة الارتباط والتحالف مع المقاول «س»، فور تسليم العملية الحالية على إعتباره أفضل وأقوى المقاولين.
- (١٣) تعديل المواصفات الحالية إلى قائمة المواصفات الجديدة بدءاً من العملية أو الطلبية التالية .
- (١٤) توجيه ٦٠ % من موازنة الحملة الترويجية للسنة الأولى خلال الربع الأول من السنة.
- (١٥) إبرام عقد الإتفاق مع وكالة «ليدر»، للإستشارات وبناء المهارات بإعتبارها أفضل الوكالات وأقواها في أعمال الترويج في مجالات وعمليات المنظمة.
- (١٦) تخفيض مديونيات المنظمة للبنوك بنسبة ١٠ % كل ٦ شهور خلال سنوات الخطة لإنهاء الإعتماد على القروض لتمويل أعمال المنظمة والتحرر من عبء الفوائد.
- (١٧) تمليك ٢٠٠ سهم لأعضاء المنظمة خلال سنوات الخطة بمعدل ٤٠ سهم كل سنة يتم تخصيصها حسب تقارير الكفاءة والتميز السنوي، وتمويلها من خلال توزيع الأرباح والحوافز التي تستحق للموظفين.
- (١٨) التخلص من المستلزمات والأدوات المكتبية غير المستخدمة بسعر التكلفة لأعضاء المنظمة خلال النصف الأول من السنة الأولى.

٧ - الأهداف والمجالات الحاكمة للنتائج

يقترح بعض الكتاب أن منشآت الأعمال تحتاج إلى تحديد أهداف تتعلق

فقط بمجالات النتائج الأساسية. ويقصد بمجالات النتائج الأساسية تلك المجالات التي يؤثر الأداء أو النتائج فيها بشكل مباشر على استمرار وازدهار النشاط. وتشمل هذه المجالات الربحية، الموقف السوقى، الابتكار، الإنتاجية، الموارد المادية والمالية، كفاءة الإدارة، أداء وإتجاهات العاملين، والمسئولية العامة. وفيما يلى شرحاً مبسطاً لهذه المجالات.

١/٧ - الموقف السوقى :

يمكن قياس الموقف السوقى بعدة طرق بالإضافة إلى الحصة السوقية. على سبيل المثال درجة رضا المستهلك والتي يتم قياسها بصفة دورية ومنتظمة بواسطة العديد من الشركات يمكن أن تكون أساساً لتحديد الأهداف الإستراتيجية . كذلك فإن الولاء للعلامة التجارية، يعتبر مقياساً آخرًا للموقف السوقى ، والذي يمكن تحديده من خلال التعرف على نوايا المشتريين أو قياس السلوك الشرائى الفعلى لهم.

٢/٧ - الابتكار :

قد يتمثل أحد الأهداف فى تنمية منتج جديد أو إدخال تعديل على منتج حالى بما يؤدي إلى الإستجابة إلى فرصة أو مواجهة تهديد. ولا يشترط أن يكون الابتكار أو التجديد فى مجال المنتج، فقد تكون هناك حاجة إستراتيجية ، خاصة بالنسبة لمنشآت الخدمات، للابتكار فى الإدارة المكتبية أو علاقات العمل أو نظم التوزيع أو أساليب الترويج، أو أنظمة التحفيز .. الخ.

٣/٧ - الإنتاجية :

قد يكون التركيز على أهداف الإنتاجية أكثر ملائمة عندما يكون أحد العوامل الحاكمة للنجاح يتمثل فى تنمية ميزة تكاليفية خاصة أو منع أحد المنافسين من تحقيق تلك الميزة. والإنتاجية هى مقدار الناتج المحقق من إستخدام مستوى معين من المدخلات، وعادة ما تقاس بالوحدات . ويشير

مصطلح المدخلات إلى العمالة المباشرة ، رأس المال المستثمر، والمواد الخام المشتراه، والخدمات. وعليه ، فإنه بالنسبة لمقدار معين من المخرجات، فإن الأهداف قد تشمل تخفيض أيا من هذه المكونات الثلاثة لعناصر المدخلات. ويعتبر مفهوم القيمة المضافة لمرحلة الانتاج ، السابق الإشارة إليه، مفيداً للغاية في وضع الأهداف المتعلقة بالانتاجية.

٤/٧ - الموارد المادية والمالية :

إن تحقيق النمو أو تنمية قدرة خاصة خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة يحتاج غالباً إلى الحصول على أو تنمية موارد ليست متاحة حالياً. وتوجد مجموعة من الأهداف التي يمكن أن توجه تنمية تلك الموارد. وأحد أشكال هذه الموارد يتمثل في المصنع والمعدات وربما الأرض المقام عليها المصنع. أما المورد الآخر فقد يكون عرض المواد الخام والمدخلات الأخرى الضرورية لعمليات الانتاج أو الخدمات . كذلك فإن أحد الأشكال الأخرى للموارد قد يتضمن رأس المال المطلوب لتمويل النمو وتنمية الموارد.

٥/٧ - تنمية وأداء المديرين :

أحد القيود التي ترد على أى برنامج هو العنصر البشري الذي يتضمن ذلك البرنامج. إن الحصول على الأعداد والنوعيات الضرورية من الأفراد أن يحدث بسرعة أو بطريقة آلية. فقد لجأت إحدى شركات الكمبيوتر والتي تتمتع بمعدلات عالية للنمو إلى وضع نظام لتنمية مواردها من القوى البشرية المؤهلة حتى تستطيع أن تستخدمهم في المرحلة القادمة. على النقيض من ذلك فقد إنهارت إحدى منشآت البيع بالخصم لأنها فشلت في التخطيط لأعداد احتياجاتها من الأفراد لإدارة عمليات النمو على النحو المرغوب، وهناك منظمات حالياً تواجه احتمالات الانهيار بسبب عدم توفر العنصر البشري بصفة عامة والقيادات بصفة خاصة اللازمة لإدارة المنظمة في المرحلة القادمة.

٦/٧ - أداء العاملين واتجاهاتهم :

برز مفهوم أداء العاملين كمحور لجهود حركة الادارة العلمية بقيادة د فردريك تايلور ، فى بداية القرن الماضى. بينما حدد «تايلور» الأهداف فى ظل معايير مادية للإنتاجية ، فان الدراسات الحديثة أوضحت أهمية واثـر الاتجاهات والحوافز على الانتاجية. لذا، فانه من الضرورى عمل مقاييس لإتجاهات العاملين من أجل تحديد وتقييم العوامل المؤثرة . ولتنمية إدارة الموارد البشرية يجب أن نتعرض بالتفصيل لإدارة الأفراد فى المنظمات وللمفاهيم الخاصة بثقافة المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والتي سوف تكون مفيدة عند تحديد الأهداف فى هذا الميدان.

٧/٧ - المسئولية العامة :

يعترف العديد من المنشآت بمسئولياتها الاجتماعية من خلال تبني أهداف أو سياسات عامة تتعهد بها. ومن العوامل الدافعة إلى ذلك العمل على تحقيق الأرباح فى الأجل الطويل من خلال تحسين الانطباعات لدى المستهلكين والموردين والرأى العام ... الخ. والتي تؤثر بدورها على مكانة التنظيم فى الأجل الطويل. وتتمثل المشكلة فى مدى إمكانية التوصل إلى أهداف قابلة للقياس توجه الجهود المبذولة فى ذلك المجال. على سبيل المثال ، قد تهتم شركة منتجات غذائية بتنمية نظام مفيد للمعلومات عن النواحي الصحية والغذائية. بالنسبة للبعض الآخر قد يتمثل الهدف فى مجرد اتفاق كمية محددة من الأموال. مثل هذا الهدف قد يكون مفيد فى تخصيص الموارد ولكن يقدم توجيه محدود للبرنامج.

٨ - مراجعة الأهداف

١/٨ - الموازنة بين الأهداف :

من المرغوب دائما ومن الضرورى كذلك أن يكون لدى المنشأة العديد من الأهداف. ويراعى أن الحاجة لهذه الأهداف تكون مطلوبة فى جميع المجالات المؤثرة على النتائج وتحقيق الأهداف. إلا أنه من الضرورى كذلك، التركيز على

عدد محدود من الأهداف والتي تمثل أهم تلك الأهداف . ويرى البعض أن المنشأة التي لها أكثر من هدفين ليس لها في الواقع أى هدف. وتشير الخبرة إلى أنه كلما قل عدد الأهداف كلما تم تركيز الجهود على تحقيقها ، وكلما كان من الممكن تحقيقها بالفعل. علاوة على ذلك، فإنه من الضروري تحديد أولويات لتلك الأهداف، بمعنى ما هو الهدف ، الذي يجب تغليبها إذا ما تعارض مع هدف آخر، وغالبا فإن تحديد مجموعة من الأهداف المرغوبة يتم بطريقة منفردة متجاهلة الحقيقة القائلة بأن لا مفر من وجود تعارض بين هذه الأهداف.

إن الأهداف يجب أن تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إلا أنه ما لم توجد محاولة للمواءمة بينها، فإن الأهداف ذاتها قد تكون محدودة القيمة. خذ على سبيل المثال، وجود الكثير من القرارات التي تتضمن ضرورة إيجاد موازنة بين الأرباح في الأجل القصير وبين النمو في الأجل الطويل. فإذا ما وجدت أهداف تتعلق بالربحية في الأجل القصير والنمو في الأجل الطويل ، فإن كل منها قد يقود إلى بديل مختلف لاتخاذ القرار ما لم تكن هناك أولويات محددة وواضحة . وعادة ما تبرز عمليات المواءمة في المواقف التالية :

- الأرباح قصيرة الأجل في مواجهة النمو طويل الأجل.
- نسبة هامش الربح في مقابل الموقف التنافسي.
- مجهودات البيع المباشر في مقابل مجهودات تنمية المنتج.
- اختراق الأسواق الحالية في مواجهة تنمية أسواق جديدة.
- فرص جديدة مرتبطة بمجال الأعمال في مقابل فرص غير مرتبطة كبداية لاستراتيجيات النمو.
- أهداف الربحية في مقابل الأهداف الاجتماعية.
- النمو في مواجهة الاستقرار.
- البيئات ذات المخاطر والعوائد المنخفضة المتخفضة في مواجهة البيئات ذات المخاطر والعوائد المرتفعة.

أحياناً يمكن معالجة موقف الأهداف المتعارضة من خلال تحويل أحدها إلى قيد ، وعليه، فإن أحد الأهداف قد يكون كالتالى : « يجب أن يكون تحقيق النمو فى ضوء القيد بأن العمليات يجب أن تظل مربحة كل عام ».

٢/٨ - التركيز على الفئات ذات العلاقة فى صياغة وتحديد الأهداف

مجموعات المصالح، هم أولئك الأفراد أو المجموعات التى ترتبط مصالحها بنشاط الأعمال والنتائج المتولدة منه. وتشمل عادة : حملة الأسهم، والعملاء، والإدارة، والموردين ، والعاملين ، والمجتمع العام، والاتحادات العمالية، والحكومة.

وتتمثل الخطوة الأولى فى تحديد أهم تلك الفئات من وجهة نظر المنظمة ، كذلك تحديد مجالات الأداء الرئيسية المتعلقة بهم. فى كل من هذه المجالات فإنه قد يكون من المفيد تحديد احتياجاتهم الضرورية ، توقعاتهم ، والنتائج المرجوب لكل منهم. هذه المعلومات من الممكن الحصول عليها من خلال الاستقصاءات أو أى جهد منظم لتحديد الاحتياجات والرغبات.

المرحلة التالية هى توليد مجموعة من الأهداف والقيود من تلك المعلومات. بالطبع، فإن المجموعات المختلفة من تلك الفئات قد تمتلك أهدافاً متعارضة. إلا أن تحليل طبيعة الدور الذى تؤديه كل فئة، والأثر النسبى لهذا الدور على المنشأة قد يساعد فى تحديد أولويات لتلك الأهداف.

٣/٨ - الشروط الواجب توافرها فى الأهداف

قد يكون من المفيد إثارة السؤال التالى : ترى ما الذى يميز الأهداف الجيدة عن الأهداف الرديئة ؟ أو ماهى الخصائص أو السمات التى تحسن من فرص تحقيق الأهداف ؟

ورداً على هذا السؤال فقد أشارت نتائج الدراسات الى ضرورة توافر مجموعة خصائص أو شروط فى الأهداف حتى تتسم بالفاعلية وهى:

(١) القبول Acceptability ،

من المتوقع أن يتبنى المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم. كما أنهم قد يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الأهداف التي تتعارض مع قيمهم أو إهتماماتهم أو مصالحهم أو يشعرون بأنها غير عادلة. ويمكن أن تحقق القبول عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الأهداف. كذلك فإن القبول قد يمتد ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

(٢) القابلية للقياس Measurability ،

يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى . ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت . على سبيل المثال فإن هدف مثل « تحسين العائد على الاستثمار »، يمكن صياغته بطريقة أفضل بأن يكون « زيادة العائد على الاستثمار بالنسبة للمنتجات الورقية بنسبة ١ - ٢ % خلال العام القادم » .

(٣) المرونة Flexibility ،

يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة. إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما أنها قد تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعة. ومن الوسائل التي قد تساعد في تحقيق المرونة دون أن يكون هناك آثار سلبية لذلك، أن يحدد نطاق للتعديل ، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

(٤) الوضوح والفهم Clarity and Understanding ،

يجب أن تحقق الأهداف للمديرين في كافة مستويات التنظيم القدرة

على فهم ما الذى ينبغى تحقيقه. كما أنهم يجب أن يتفهموا المعايير التى سيتم الاستناد إليها فى تقييم ادائهم. ومن ثم، فإن الأهداف يجب صياغتها بالأسلوب الذى يوحد بين فهم كل من واضح الهدف والقائم بتنفيذه على السواء.

(٥) الملاءمة Compatibility،

يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها فى رسالتها. فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام فى سبيل تحقيق غايات المنظمة. على سبيل المثال. إذا كانت رسالة المنظمة موجهة بالنمو، فإن هدف تقليل نسبة الائتمان إلى حق الملكية بنسبة ١٠٠٪ قد يكون غير ملائماً وغير منتج على الإطلاق.

(٦) القابلية للتحقيق Achievability،

يجب أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والامكانيات سواء المادية أو المالية أو البشرية التى تمتلكها المنظمة. كما يجب أن تعكس مصالح الاطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعى أيضاً العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.

(٧) التحفيز Motivation،

تشير نتائج الدراسات إلى أن انتاجية الأفراد ترتفع عندما يتم وضع الأهداف فى مستوى تحفيزى. بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التى تثير تحدى الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز وليس أن تثبط من همهم أو أن تكون سهلة التحقيق للغاية.

ويظهر فيما يلى نموذجاً مقترحاً لمراجعة الأهداف الإستراتيجية :

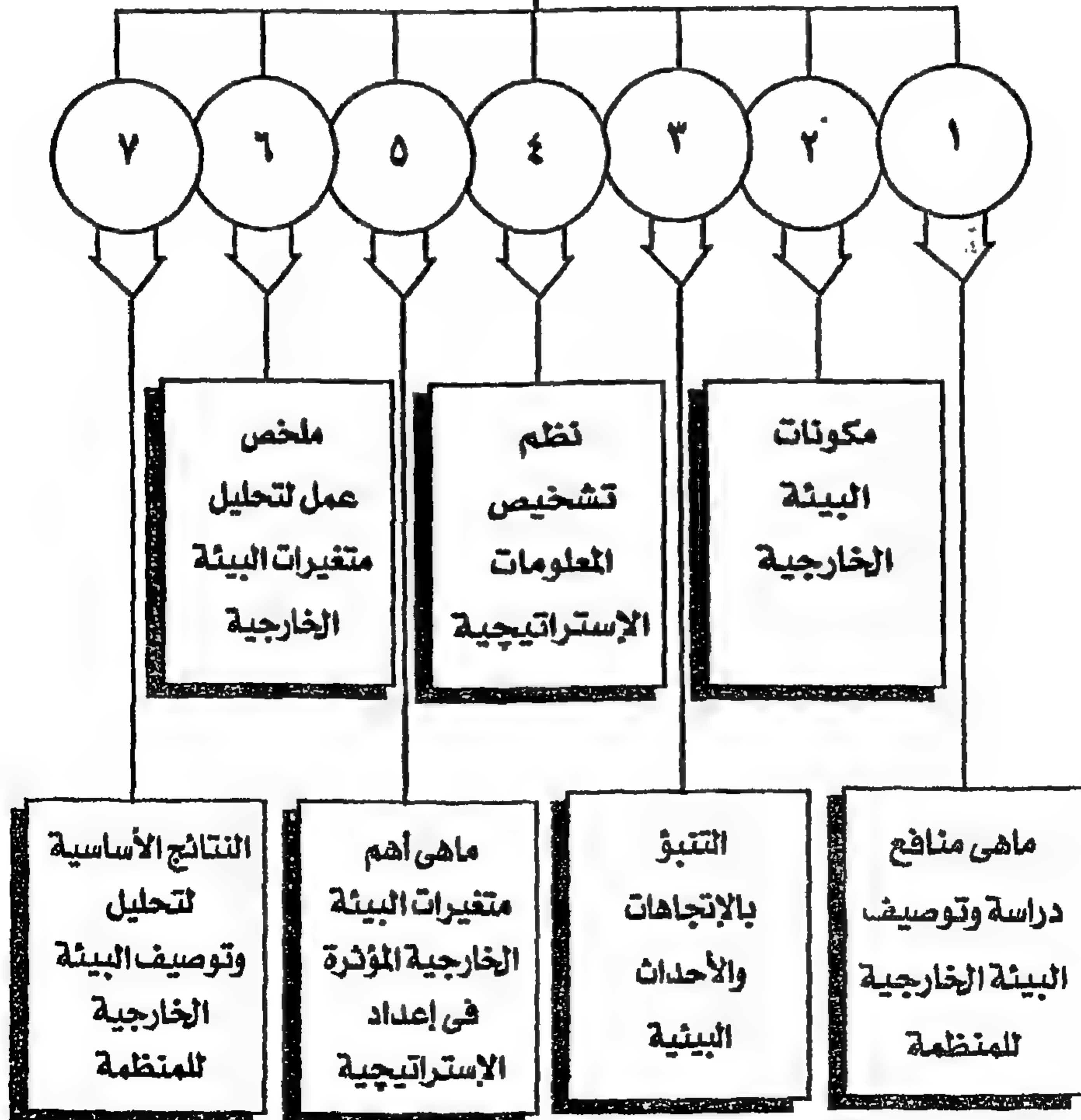
تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية

عناصر اختيار وتقييم الأهداف (الإستراتيجيات)					درجة توفر العنصر
عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
<p>١ - إمكانية استثمار الفرص.</p> <p>٢ - إمكانية الاستفادة من نقاط القوة.</p> <p>٣ - القدرة على معالجة أوجه الضعف.</p> <p>٤ - القدرة على مواجهة القيود والتحديات.</p> <p>٥ - إمكانية تطوير وتحسين الإمكانيات الحالية.</p> <p>٦ - إمكانية تنفيذها بتكلفة إقتصادية وجودة عالية.</p> <p>٧ - إمكانية إنجازها بأقل درجة من المخاطر والمجازفة.</p> <p>٨ - تناسب الأولويات والأفضليات أمام المنظمة.</p> <p>٩ - تحقق التكامل والترابط بين مصالح الأطراف.</p> <p>١٠ - توضيح أسلوب ومتطلبات تنفيذها بوضوح وسهولة.</p> <p>١١ - تحديد المسؤوليات والواجبات على الأطراف المعنية.</p> <p>١٢ - الوضوح والدقة وإمكانية استيعابها وتنفيذها.</p> <p>١٣ - تدخل في إمكانيات الموارد البشرية للمنظمة.</p>					

					١٤- تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.
					١٥- تحسين من المركز المالي للمنظمة.
					١٦- يمكن تنفيذها في الأوقات والأزمنة المناسبة.
					١٧- تلائم الموقف التنافسي الحالي للمنظمة.
					١٨- تتفق وظروف البيئة الخارجية والإجتماعية للمنظمة.
					١٩- وضوح احتمالات النجاح وتحقيق النتائج التي تستهدفها المنظمة.
					٢٠- تدعيم وتطوير القيم والمبادئ والمعايير لدى أعضاء المنظمة.
					٢١- تلقى قبول واقتناع وتحمس أعضاء المنظمة.
					٢٢- يتوفر فيها المرونة الكافية للتفاعل مع أى تغير في بيئة المنظمة.
					٢٣- وضوح التسلسل المنطقي والتسلسل المتتابع في عناصرها ومراحل تنفيذها.
					٢٤- تشتمل على أرقام وقيم واضحة محددة منطقية.
					٢٥- نوضح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي للمنظمة بعد تنفيذها الخطة الإستراتيجية.

الفصل الخامس
تحليل وتوصيف
عناصر البيئة الخارجية

تحليل وتوصيف
عناصر البيئة الخارجية



الفصل الخامس

تحليل وتوصيف

عناصر البيئة الخارجية

• مقدمة

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المنظمة، وتواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب. هذا بجانب العوامل البيئة الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص نجاح أى منظمة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية ومما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد.

إلا أنه رغم تزايد هذا التركيب والتغير والتعقيد البيئي، فإن هناك تزايداً مماثلاً في الاتجاه نحو الإهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة.

ولكى تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها، لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود البيئية في بيئة المنظمة وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص والقيود أو التهديدات ووضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص وتحديد القيود أو التهديدات أو تضيقها أو التكيف معها بشكل يؤدي إلى إنجاز الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد.

ويمكن القول أن العديد من المنظمات الناجحة في عالم اليوم تستمد مثل هذا النجاح من قدرتها بالأمس على تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب في ظل سوق سريع التطور متعدد المؤثرات. إن العديد من القرارات الحيوية التي

تم إتخاذها في الماضي ربما لم تكن تستند إلى الفكر الاستراتيجي بقدر ما استندت إلى الحكمة أو ربما الحظ، ولكن ذلك لم يمنع من اختفاء العديد من المنظمات في زاوية النسيان أو تدهور أوضاعها السوقية والمالية . إننا نجد ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة في العالم قد واجهت تدهوراً ملموساً في نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين وذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها أو ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود هذه البيئة.

لقد أدركت الإدارة في المنظمة المعاصرة أن الحكمة والإبتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار. فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق، وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزادت هذه المنافسة، وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق، وتغيرت حاجات ورغبات العملاء، وأصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والإستمرار لعملياته.

من هنا، فإن دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية تعتبر أحد الموضوعات الهامة عند إعداد الاستراتيجية ، حيث يتوقف الإختيار الإستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

١ - ماهي منافع دراسة وتوصيف البيئة الخارجية للمنظمة ؟

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية :

١/١ تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.

٢/١ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمتداداً لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها فى عملياتها وأنشطتها.

٣/١ تحديد الأهداف التى يجب السعى إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

٤/١ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

٥/١ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية ... الخ.

٦/١ تشخيص أنماط السلوك الانتاجى والاستهلاكى للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذى يفيد فى تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها ... الخ.

ويمكن تأكيد أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية فى النقاط الخمس التالية :

(١) إن أية منظمة هى بمثابة نظام مفتوح فى البيئة التى تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما. ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائى للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص المتغيرات البيئية.

(٢) إن وجود أية منظمة فضلاً عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التى تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف الأطراف فى هذه البيئة.

(٣) إن أية منظمة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التى تؤثر فى سلوك المنظمة.

(٤) إذا كانت أهداف المنظمات تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة كذلك تتأثر هذه الأهداف بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المنظمات. ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغيير من الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف إستجابة لما يكون في المتغيرات البيئية من فرص أو قيود وتهديدات.

(٥) كذلك فإن الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمنظمة، مثل الأهداف تتأثر بالظروف البيئية الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط داخل المنظمة، فلا شك أن إستراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة في حالة تعاملها مع بيئة إقتصادية وتسويقية يغلب عليها طابع احتكار القلة وتقييد الإستيراد وتكرار تعديل قوانين الإستثمار والضرائب، لا بد أن تختلف عن إستراتيجيات وخطط نفس المنظمة في بيئة إقتصادية وتسويقية مختلفة.

ما يقال عن تأثير البيئة الإقتصادية والتسويقية يقال أيضاً عن تأثير البيئة السياسية أو الحكومية والتشريعية والتكنولوجية والإجتماعية على سلوك المنظمة ومن ثم على إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج العمل بها.

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها.
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

٢ - مكونات البيئة الخارجية

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في الخيارات والتصرفات الاستراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويمكن تصنيف هذه العناصر في ثلاث مجموعات مترابطة هي : مكونات البيئة

الكلية أو العامة، وبيئة الصناعة، وبيئة التشغيل أو المهام. ويعرض الشكل رقم (١/٥) تصوراً عاماً لمكونات البيئة الخارجية.

شكل (١/٥)

مكونات البيئة الخارجية للمنظمة



وسوف نقصر التحليل على تلك العوامل ذات الأهمية والتأثير المباشر أو غير المباشر على عملية الإعداد والاختيار الإستراتيجي.

١/٢ البيئة العامة الكلية Macro Environment ،

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه ، وتشمل مجموعة هذه العوامل كل من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل الديموجرافية. ويلاحظ أن هذه البيئة تمخضت عنها العديد من الفرص والمخاطر والقيود، ويندر أن تستطيع المنظمة بمفردها ممارسة التأثير عليها بشكل مباشر ملموس. على سبيل المثال، عندما تسيطر حالات الركود الإقتصادي فإن قطاع المقاولات على سبيل المثال يبدأ في مواجهة متاعب انخفاض الطلب وتقلص حجم النشاط ويندر أن تستطيع أي منشأة فردية تجنب هذا الوضع السلبي، كما يصبح من الصعب بل من المستحيل أن تتمكن منظمة واحدة أو عدة منظمات فردية من إيقاف اتجاه الركود. من ناحية أخرى، فإن نجاح دولة مثل مصر في عقد إتفاقيات تجارية مع بعض الدول العربية أو الأفريقية وبالتالي إيجاد فرص للمصدرين المصريين يعكس نموذجاً لتأثير القوى السياسية على المنظمة الفردية. وفيما يلي عرضاً موجزاً لمكونات البيئة العامة :

(١) التكنولوجيا Technology ،

تمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة وتمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيجيات أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي. وعلى سبيل المثال فإن التطبيقات الجديدة لـ CT Scan ، الأشعة المقطعية ، باستخدام الكمبيوتر، والتي تستخدم في التشخيص الطبي، سوف يتسع مداها إذا ما سمحت التكنولوجيا بتحسين سرعة جهاز الأشعة Scanner ، وبالتالي فإن المنشأة التي تساهم في تلك الصناعة سوف تحصل على فرصة

هائلة. وبالمثل ، فإن ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديداً هاماً، وعلى سبيل المثال فإن صناعة الكابلات التليفزيونية باستثماراتها الهائلة في التوصيلات المنزلية، سوف تتأثر جدياً بالنظم المستحدثة والتي تسمح للعملاء بالاستقبال المباشر من الأطباق الفضائية.

ومما لا شك فيه أن الفشل في التوقع والاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفاً للغاية. ومن الدلائل على ذلك أنه في عام ١٩٦٧ فإن صناعة الأدوات البصرية Optical قد حققت ربحاً قدره ١٠ مليون دولار على حجم مبيعات بلغ ١٥٠ مليون دولار. إلا أنها في بداية عام ١٩٧٢ فشلت في الإستجابة للتغير الذي حدث في مجال العدسات البلاستيكية. وحتى في عام ١٩٧٨ ، وعندما حصلت على موافقة صناعة العدسات اللاصقة، فإن دخل الصناعة قد إنخفض إلى ٦ مليون دولار على الرغم من أن حجم المبيعات قد إرتفع بنسبة ٦٧ %.

❖ تأثير التكنولوجيا الجديدة :

بالتأكيد إنه من الضروري بل من الملح أن تكون هناك مقدرة على التحول إلى التكنولوجيا الجديدة، إلا أن ظهور تكنولوجيا جديدة، حتى ولو ثبت نجاحها، لا يعنى بالضرورة بأن نشاط الأعمال القائم على التكنولوجيا الأولية سوف يصبح فجأة غير صحي أو غير فعال. ويدل على ذلك، نتائج الدراسات الميدانية على عدة صناعات حدث فيها تحول جوهري في التكنولوجيا وقد شملت صناعات توليد الطاقة، أقلام الكتابة، وشفرات الحلاقة للرجال وصناعة الملابس والراديو وغيرها، وتتلخص أهم تلك النتائج في التالي :

- إن مبيعات التكنولوجيا القديمة إستمرت مرتفعة لفترة طويلة نسبياً لمحاولة الشركات المستمرة في تحسينها. وفي الحقيقة فقد استمرت مبيعات ماكينات الحلاقة العادية في الارتفاع رغم ظهور الماكينات الكهربائية . وعليه، فإن ظهور التكنولوجيا الجديدة قد لايعنى حتى إعطاء مؤشر النهاية لمرحلة النمو للتكنولوجيا الحالية. وفي جميع الأحوال، فإن الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا القديمة قد امتلكت وقتاً كافياً لأحداث التكيف المطلوب للتكنولوجيا الجديدة.

- إنه من الصعب نسبياً التنبؤ بنتائج التكنولوجيا الجديدة. فالتكنولوجيا الجديدة تميل إلى أن تكون مكلفة ومحفقة في البداية.
- إن التكنولوجيا الجديدة عادة ما تبدأ بغزو الأسواق الفرعية مثل استخدام الترانزستور في البداية في صناعة راديو الجيب.
- إن التكنولوجيا الجديدة تميل إلى خلق أسواق جديدة بدلاً من اختراق الأسواق الحالية.

■ دورة حياة التكنولوجيا Technology Life Cycle ،

تمتلك العديد من المخترعات دورة حياة، ومثال ذلك فانه في صناعة آلة طباعة الحاسب فقد قدمت التكنولوجيا في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها. والأساس في إدارة التحول من تكنولوجيا لأخرى هو إكتشاف متى تصل التكنولوجيا الأصلية إلى مرحلة الانهيار أو التدهور. ويحدد Foster ثلاثة مؤشرات للدلالة على أن التكنولوجيا قد وصلت مرحلة التدهور وأنه قد آن الأوان لاستبدالها بأخرى وهي :

- تدنى مستويات الأداء إلى درجة تقترب من البلوغ أو الإصطدام بالعوائق المالية.
- أن تكون مجهودات البحوث والتطوير أقل فعالية وموجهة بدرجة أكبر إلى تحسين العمليات بدلاً من إبتكار المنتجات.
- محاولة صغار المنافسين استخدام تكنولوجيا بديلة والتي تبدو محفوفة بالمخاطر وغير اقتصادية في ذات الوقت.

■ التنبؤ بالتكنولوجيات الجديدة ،

تشير نتائج الدراسات الميدانية بأن الاطلاع على الجهود أو المحاولات السابقة يعتبر أساساً ناجحاً للتنبؤ بالتكنولوجيا الجديدة. وعلى الرغم من وجود دلائل إيجابية لاستخدام هذا الأسلوب في التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة، إلا أن تلك الوسيلة لم تحقق نفس النجاح في التنبؤ بأثر التكنولوجيا المستخدمة على التكنولوجيا البديلة والمستخدمه حالياً.

على سبيل المثال ، ماهو تأثير التليفزيون على السينما ؟ أو تأثير محركات الديزل على محركات البخار ؟ ... الخ. وتتمثل أحد دلالات الدراسة في ضرورة التعرف على وقياس درجة تأثير تنمية تكنولوجيا محتملة على التكنولوجيا البديلة.

(٢) الحكومة Government ،

إن اضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيوداً إستراتيجية أو تبرز فرصة إستراتيجية. على سبيل المثال فإن إستخدام الأعشاب فى أغذية الرّجيم قد أثر على إستراتيجيات العديد من الشركات العاملة فى هذا المجال. كذلك فانه فى صناعة مستحضرات التجميل، فإن القرارات المتعلقة بنواحي الأمان فى المكونات مثل صباغة الشعر قد أثر على إستراتيجية العديد من الشركات كذلك. وفى صناعة CT Scanner فى منتصف السبعينات، كان أحد المحددات لمستقبل هذه الصناعة هى بروز مجموعة من التشريعات الحكومية والتي تنظم شراء المستشفيات لمثل هذا الجهاز التشخيص مرتفع التكلفة، مما أدى إلى انخفاض الطلب من ٤٥٠ جهاز فى عام ١٩٧٥ إلى ٢٠٠ جهاز فقط فى عام ١٩٧٦، بدلاً من تحقيق الزيادة المتوقعة والتي بلغت تقديراتها نحو ٨٠٠ جهاز. كنتيجة لذلك، فإن طبيعة وحجم الصناعة ، وبالتالي نوعية الإستراتيجيات التى يمكن إستخدامها لتحقيق النجاح ، قد تغيرت بالتبعية . فى المقابل، فإن تقليص التشريعات المعمول بها فى مجال النقل الجوى، المصارف، السكك الحديدية، وصناعات أخرى قد أدى إلى إحداث تأثير إيجابى هائل على الشركات العاملة فى تلك الصناعات.

ويشير الواقع العملى ويدعمه بعض الدراسات أن المسائل التشريعية تتبع دورة عادة ٨ سنوات، فى الخمس سنوات الأولى تكون تلك المسائل ذات اهتمام محدود ولكن يمكن إستقرارها من وسائل الاعلام والاستفتاءات أو الاقتراحات التى تحدث فى المجالس القيادية أو المهنية أو الثقافية. الخ. وفى السنة الخامسة أو السادسة تزداد درجة اهتمام الصحف القومية بتلك القضايا - قانون المساكن

في مصر أو العلاقة بين المالك والمستأجر في الأراضي الزراعية - تهريب المخدرات ... الخ. وأخيراً فإنه يتم إصدار القانون أو التشريع في السنوات الأخيرة.

ومن الأمثلة الدالة على ذلك فشل السيناريوهات المطروحة في الشرق الأوسط في بدايات القرن الماضي في التنبؤ بميلاد إسرائيل. وفشل الغرب في التنبؤ باستخدام العرب لسلاح البترول في عام ١٩٧٣. كذلك تمثل التطورات السياسية الدولية، والتي تعتبر أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للشركات متعددة الجنسية، أمراً بالغ الصعوبة عند محاولة التنبؤ بها. ومثال ذلك، إتجاهات التنبؤ بآثار أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ على العلاقات السياسية الدولية بصفة عامة وعلى الحالة الإقتصادية العالمية بصفة خاصة على الوضع الإقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، وكل هذه الإعتبارات يكون لها تأثيراً واضحاً على وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمات. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض المنظمات التي تتخصص في تزويد عملائها بالمعلومات عن مؤشرات إستقرار الحكومات في العالم، والبعض الآخر يعطي احتمالات قائمة على آراء الخبراء والتي تسمح بالمشاركة الكمية للمخاطر التي تلازم ممارسة أنشطة دول معينة. بالإضافة إلى المخاطر السياسية، فإن المخاطر الثقافية تصبح هي الأخرى موضع تحليل. ومن الواضح أن الملاحظة المبكرة لتلك التغيرات بواسطة المنشأة، تستطيع أن تجنبها الكثير من المتاعب أو تجعلها أكثر استعداداً وتهيئة لاغتنام الفرص.

(٣) العوامل الإقتصادية Economics،

يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الإقتصادية، خاصة فيما يتعلق بمعدلات التضخم ومتانة الاقتصاد بوجه عام كما يعبر عنه بمعدلات البطالة والنمو الإقتصادي. إن الإستثمار المكثف في صناعة مكثفة لرأس المال قد يحتاج إلى أن يتوافق زمنياً مع اقتصاد قوى من أجل تحاشي احتمالات وجود فترات مدمرة من الخسائر، على سبيل المثال، فإن أي مؤسسة فندقية قد ترغب في القيام بإنشاء تسهيلات جديدة وجعلها جاهزة للعمل في الفترات التي يكون فيها الإقتصاد قوى. وعادة ما يكون من

الضروري النظر إلى ما وراء الحالة الإقتصادية العامة بغية التعرف على مكانة موقف صناعة بذاتها. ففي بداية الثمانينات مثلاً، كان الكساد في سوق السيارات والصناعات المرتبطة بها مثل الصلب أكبر من حجم الكساد على مستوى الإقتصاد بوجه عام. من ناحية أخرى، فإن قرار الاستثمار قد يتأثر كذلك بمعدلات الفائدة واحتمالات التغير فيها.

بالإضافة إلى ذلك فإن التنبؤ بأسعار صرف العملات قد تكون له دلالة هامة بالنسبة للصناعات التي تنهض على أساس من المنافسة العالمية، لذا فإن تحليل ميزان المدفوعات والعوامل الأخرى المؤثرة في قيمة العملة يعتبر أمراً مطلوباً. ومن المعروف أن الطلب على السيارات، خاصة في الدولة النامية، يعتبر حساساً للتغيرات التي تحدث في قيمة العملة.

(٤) الثقافة Culture ،

قد تعكس التغيرات في البيئة الثقافية عدداً من الفرص أو التهديدات للعديد من المنظمات . على سبيل المثال ، قامت إحدى شركات الأزياء بعمل دراسة للتعرف على أنماط الحياة المستقبلية للسيدات، وقد تنبأت الدراسة بأن نمطاً معيشياً متنوعاً سوف يسود ، وأن وقتاً أطول سوف يقضى خارج المنزل، وأن أولئك اللاتي يعملن سوف يكن أكثر توجهاً باحتياجات الوظائف التي يشغلنها. وبالطبع كانت هناك دلالات عديدة لمصممي الأزياء من حيث خط المنتج واستراتيجيات التسعير، مثلاً فإن زيادة وتنوع الأنشطة التي ستضطلع بها المرأة سوف يؤدي إلى نماذج أو خطوط منتجات أكثر اتساعاً، ومعدلات شراء أعلى، وربما إنفاقاً أقل على كل نوع من أنواع الملابس. علاوة على ذلك ، فإن بعض الاستقلالية المالية والاجتماعية من المحتمل أن تؤدي إلى الحد من شعارد اتبع القائد ، كما سوف يقل الإدراك بأنه يجب أن تكون هناك بعض الملابس التي تناسب بعض المناسبات.

كذلك فإن شركة General Hills والتي تعمل في مجال صناعة الأغذية،

قد اكتشفت بعض التغيرات في اتجاهات المستهلك والتي أثرت في خططها الخاصة بالتوسع والتي تتضمن :

- الإهتمام المتزايد نحو جودة الطعام، أغذية الرجيم، اللياقة الصحية، والأغذية الطبيعية.

- التغير في نماذج الاستهلاك ناحية إرتفاع معدلات تناول الوجبات خارج المنزل، كاستجابة لأنماط حياة أكثر فعالية.

واستجابة لهذه التغيرات فقد عمدت الشركة إلى مايلي :

- تنمية سلسلة من مطاعم « الأرض الطيبة » والتي تخصص في الأغذية الطبيعية.

- إقتحام سوق الطعام الصحي في مجال الوجبات السريعة.

- تقديم مجموعة من الأغذية الطبيعية والأغذية المزودة بالفيتامينات.

- استخدام مجموعة من القيم العصرية في الاعلان عن بعض منتجاتها التقليدية المهددة مثل « من أجل صحتك » و « العودة إلى الطبيعة » .

وفي مجال الإستثمار العقاري استشعرت إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال التغير في اتجاهات وتفضيلات العملاء ليتزايد الطلب على وحدات بمساحات متوسطة تتضمن غرفتين للنوم وبمستوى تشطيب فوق المتوسط مما دفعها لتطوير تشكيكه منتجاتها من الوحدات السكنية مما كان له الأثر الواضح على أعمال الشركة ومركزها المالي.

أخيراً ، أزاء التكلفة المتصاعدة لاستخدام الحرفيين في القيام بأعمال الدهانات المنزلية وأعمال الديكور البسيطة وبعض عمليات الإصلاح الأخرى. انتشرت ظاهرة الإعتماد على النفس في القيام بهذه الأعمال. وكان لهذا الاتجاه في نمط الحياة تأثير على صناعة المعدات اليدوية المنزلية، مما جعل بعض الشركات مثل شركة Stanley على سبيل المثال تكتشف بسرعة تلك التغيرات وتقوم بتنمية استراتيجيات للاستجابة لهذا الإتجاه. وعليه فإنها قامت بتكييف

خط منتجاتها حتى يتواءم مع احتياجات الهواة ، كما حولت إنتاجها إلى نمط انتاج كبير على حساب الاتجاه نحو الأدوات المتخصصة، وتم ذلك من خلال جهد إعلاني منظم. وكانت النتيجة تضاعف حجم أعمالها مع الهواة خلال الثمانينات من القرن الماضي مع تحقيق معدل نمو سنوي بلغ في المتوسط ١٧٪.

(٥) العوامل الديموجرافية Demographic ،

قد تمثل الاتجاهات الديموجرافية قوة تأثير هامة في السوق. والمتغيرات الديموجرافية تشمل تلك العوامل مثل السن، الدخل، التعليم، الموقع الجغرافي ... الخ، وعلى سبيل المثال فإن تحرك السكان ومنشآت الأعمال إلى مدن صناعية مثل العاشر من رمضان أو ١٥ مايو أو السادس من أكتوبر أو مدينة السادات وغيرها من المدن الجديدة، له العديد من الدلالات بالنسبة للبنوك وشركات التأمين ومكاتب العقارات وشركات انتاج وتوزيع الأغذية .. الخ.

في هذا المجال تشير نتائج إحدى الدراسات إلى الاتجاه المستمر في إرتفاع نسبة المعمرين من السيدات فيما بين فئة السن ٥٠ - ٧٠ سنة . هذه المجموعة تمتلك دخلاً عالياً نسبياً، وقتاً حراً أطول، وقليل من المسؤوليات المنزلية قياساً على السيدات من الأعمار الأدنى . علاوة على ذلك فإن تلك الفئة أقل مقاومة للانفاق مقارنة بالماضي . وتشير نتائج الدراسة بأن تلك السيدات كن غير راضيات عن معدلات الاتاحة للإختيار بين المنتجات الحالية على إعتبار وجود بعض الاختيارات المحدودة والمناسبة لمجموعتهن السنية. وعليه فقد تكون هناك فرصة حقيقية لأي خط منتجات يركز على الإحتياجات الخاصة بتلك الفئة.

٢/٢ بيئة الصناعة أو النشاط (الخارجية) Industry Environment ،

يتمثل الهدف الأساسي من تحليل بيئة الصناعة أو النشاط في تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين. ويقصد بجاذبية الصناعة أو النشاط، إمكانية تحقيق الربح في الصناعة أو النشاط مقاساً بالعائد طويل الأجل على الإستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها. ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الإستثمار في أسواق المنتج أو الخدمة.

وعلى الرغم من أن درجة جاذبية الصناعة تمثل أحد الأسس الهامة لقرارات الاستثمار التي يتخذها جميع المنافسين، إلا أن تلك القرارات تتوقف كذلك على الوزن النسبي لنقاط القوة أو الضعف التي يمتلكها كل منافس في مواجهة الآخرين.

ويتمثل الهدف الثاني من تحليل الصناعة في التعرف على العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة Key Success Factors . وكما سبقت الإشارة، فإن العامل الحاكم للنجاح في الصناعة هو مهارة تنافسية أو أصل مميز والذي يرتبط بالصناعة على وجه الخصوص . ولكي يستطيع أى منتج أن يشارك في المنافسة فإنه عادة ما يحتاج إلى إمتلاك حد أدنى من مستوى المهارة أو الأصول فيما يتعلق بكل عامل من عوامل النجاح في الصناعة. فإذا ما كانت هناك شركة تعاني من نقطة ضعف إستراتيجية فيما يتعلق بأحد العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة ولا تستطيع تجسيده من خلال عمل إستراتيجية محكمة، فإن مقدرة الشركة على المنافسة سوف تكون ضعيفة. وبالعكس، فإن الميزة التنافسية المعززة Sustainable competitive advantage سوف تنهض أساسا على عوامل النجاح الحاكمة في الصناعة. فإذا لم تتوافر تلك العوامل، فإنه من غير المحتمل أن تكون تلك المزايا هامة للإعتماد عليها. وبصفة عامة، فإن المنشآت الناجحة سوف تكون قوية في المجالات التي تعكسها العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة، أما المنافسين الأقل نجاحاً فسوف يكونون ضعفاء في مجال آخر من مجالات تلك العوامل.

على سبيل المثال، أظهرت نتائج تحليل صناعة العصائر الطبيعية في أوائل الثمانينات من القرن الماضي وجود ستة عوامل حاكمة للنجاح في تلك الصناعة. يتضمن العامل الأول إمكانية النفاذ إلى مصادر توريد الفواكه الطبيعية، حيث يمثل هذا العنصر (٥٠%) تقريبا من التكلفة المتغيرة للمنتج. أما العامل الثاني فيتمثل في القدرة على التنبؤ بإمكانية استمرار التوريد في الأجل الطويل، وهو ما يقتضى دراسة العوامل المؤثرة على إنتاج الفواكه الطبيعية وأثر

ذلك على الكميات والأصناف المتاحة منها في الأجل الطويل، ويشمل العامل الثالث المقدرة على التأثير على المستهلك من خلال الجهود التسويقية المختلفة. ويتضمن ذلك تطوير مزيج منتجات وعلامات تجارية مناسبة، واستخدام منافذ توزيع مناسبة، بالإضافة إلى النجاح في خلق صورة ذهنية وانطباعات جيدة عن المنتجات من خلال الاعلان والوسائل الأخرى للترويج. أما العامل الرابع للنجاح في الصناعة، فيتمثل في المقدرة على إختيار اسم تجارى مناسب للمنتج وله علاقة جيدة بصناعة العنصر الطبيعية. وبالنسبة للعامل الخامس فيتمثل في وجود عائلة منتجات يمكنها أن تحقق وفورات الحجم الكبير واسم لتلك العائلة يمكن أن يسمح بتقديم منتجات جديدة تحت مظلته.

■ تعريف الصناعة أو النشاط :

قبل عمل أى تحليل للصناعة أو النشاط، فانه من البديهي أولاً أن يكون هناك تحديد واضح لمفهوم الصناعة. وبصفة عامة فان مفهوم الصناعة يمكن أن يشتق من تحليل كل من المنافسة والعمل. فالصناعة عادة ما تتضمن مجموعة المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين. بالطبع، فانه يوجد عادة مجموعات عديدة من المنافسين والذين تجمعهم خصائص متشابهة. وبديهي أنه كلما اتسع نطاق تلك المجموعات كلما قلت حدة المنافسة فيما يتعلق بخط المنتجات. على سبيل المثال فان مفهوم الصناعة قد يقتصر على المياه الغازية مثل البيبسى والكوكاكولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس مثل المياه المعدنية المعبأة، والعنصر الطبيعية، المشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال والليمون، كما قد تمتد لتشمل كافة المنتجات المماثلة أو البديلة..

■ أبعاد تحليل الصناعة أو النشاط :

تتوقف طبيعة ومحتوي عملية تحليل الصناعة أو النشاط وما يتعلق به من أسواق المنتج على الغرض من عملية التحليل، إلا أنها غالباً ما تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية :

- الحجم الحالى والمتوقع للصناعة أو النشاط.
- هيكل الصناعة أو النشاط.
- هيكل التكاليف.
- نظم التوزيع .
- الاتجاهات والتطورات التي تحدث فى الصناعة أو النشاط.
- درجة نمو الصناعة ودورة حياة المنتج أو الخدمة.

وفيما يلى عرضاً مختصراً لهذه الأبعاد :

(١) الحجم الحالى والمتوقع للصناعة أو النشاط :

لا يساعد معرفة حجم الصناعة أو النشاط على تقييم فرص الإستثمار فحسب، ولكنه يخدم كذلك فى التعرف على الحصة السوقية للمنافسين المختلفين. وعند قياس حجم الصناعة أو النشاط ، فإنه من الضرورى تحديد ذلك الجزء من السوق الذى يمثلته احتياجاتها الذاتية، على سبيل المثال ، فإن جزءا لا بأس به من صناعة أجزاء الالكترونيات يتكون من تلك المنشآت المتكاملة رأسياً والتي تقوم بتزويد نفسها بتلك الأجزاء . بالإضافة إلى معرفة الحجم الحالى للصناعة، فإنه غالباً من المفيد الأخذ فى الإعتبار الأسواق المحتملة. ويوضح الشكل رقم (٢/٥) التالى إطاراً للتعرف على توقعات النمو فى حجم الصناعة من خلال ما يسمى بتحليل فرص النمو Growth Opportunity Analysis ، والذى يعتبر بمثابة أداة لتنظيم وتحليل الأسواق المحتملة.

وتشير فجوة خط المنتجات إلى الثغرات فى خط المنتجات وذلك مثل شركة انتاج السيارات والتي تفتقر إلى التواجد فى سوق السيارات الفارهة. بينما تعكس فجوة توزيع الثغرات الموجودة فى نظام التوزيع والتي يؤدى استغلالها إلى تحقيق أرقام اضافية فى حجم المبيعات، ولعل إنتشار محلات البيع بالخصم خاصة فى الدول النامية فى الفترة الأخيرة يشير إلى الاتجاه نحو إستخدام

شكل رقم (٢/٥)

تحليل فرص النمو

السوق المحتمل للصناعة أو النشاط Market Potential	(الخيارات) الفرص الاستراتيجية Strategic Options
فجوة الاستخدام	<ul style="list-style-type: none"> ● إيجاد استخدامات جديدة للمنتج. ● إيجاد مستخدمين جدد. ● زيادة نوعية الاستخدام. ● زيادة معدلات الاستخدام.
فجوة التوزيع	<ul style="list-style-type: none"> ● توسيع كثافة التوزيع ● توسيع التغطية الجغرافية لمنافذ التوزيع.
فجوة خط المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> ● إضافة عناصر جديدة لخط المنتجات.
الفجوة التنافسية	<ul style="list-style-type: none"> ● إختراق مواقع المنافسين الآخرين. ● إختراق مواقع غالبية المنافسين المباشرين.
مبيعات المنشأة	<ul style="list-style-type: none"> ● الدفاع عن الأسواق أو المواقع الحالية.

واحدة من ثغرات نظام التوزيع . أما فجوة المنافسة فتشير إلى إمكانية إقتحام الأسواق الحالية لبعض المنافسين غير المباشرين أو المباشرين.

ويعكس مفهوم فجوة الإستخدام كما هو مبين في قمة الشكل السابق، تدنى مستوى إستخدام المنتج إلى درجة ملموسة، وبالتالي فإنه يمكن زيادة معدل الإستخدام لذلك المنتج من خلال إتباع واحدة أو أكثر من الوسائل التالية:

- زيادة معدل الاستخدام الحالي.

- تنويع مجالات الاستخدام.

- إيجاد مستخدمين جدد.

- إيجاد استخدامات جديدة.

ويؤدي الإعلان التذكيري وسياسات الخصم وتنويع مناسبات الاستخدام إلى رفع معدلات الاستخدام الحالي. ومثال ذلك شركة بيبسي كولا والتي تحاول من خلال الإعلان وجهود تنشيط المبيعات التي جعلها جزءاً من كل وجبة وليس الوجبات السريعة فقط. وأما الذين لا يستخدمون المنتج في الوقت الحالي فإنه يمكن إقناعهم مستخدمين محتملين إذا ما تم رصد تلك المجموعات ومحاولة الوصول إليهم وإقناعهم بالتعامل في المنتج من خلال اتباع استراتيجية تسويقية ناجحة.

ومما لا شك فيه أن الشركة التي تستطيع تحديد فترة الاستخدام وتحاول استغلالها تستطيع أن تحقق عائداً مرتفعاً نتيجة لذلك. كما أن تلك الجهود المبذولة لاستغلال فترة الاستخدام يمكن أن تحول صناعة ما من موقف الضجج إلى موقف النمو. وعلى سبيل المثال فإن شركة «دي بونت» الأمريكية والتي استخدمت النايلون في المجالات العسكرية في البداية مثل مظلات الهبوط، قد نجحت في إيجاد استخدامات في مجال الإطارات، الملابس الجاهزة، والسجاد، وهو ما يعني إيجاد اتجاهات جديدة للنمو.

دور التوقعات :

في بعض الأحيان، فإن الحاجة لمنتج ما قد تبرز نتيجة للتأكد من احتمالات ناجحة إلا أن هذه التوقعات قد تصبح مجرد أمنيات غير قابلة للتحقيق، نتيجة لوجود عوامل معوقة. على سبيل المثال، فإن هناك طلباً هائلاً على الوسائل والمعدات التعليمية في الدول النامية وفي أكثر من قطاع، ولكن نقص الموارد يقف حائلاً دون أن تصبح تلك الرغبة واقعاً ملموساً. كما أنه في بعض الأحيان قد تبرز بعض المشكلات السياسية غير المتوقعة، وتؤدي إلى نفس النتيجة وذلك كما حدث لصناعة الطاقة النووية في منتصف السبعينات. وبعد

سوق معدات الرقابة على التلوث مثلاً أخيراً لصناعة تمت بمعدلات أبطأ مما كان متوقعاً، حيث أن المنتجين قد فشلوا في إدراك حقيقة أن شراء معدات الحماية من التلوث يمكن تحقيقه فقط في حالة صدور قوانين تشريعية تفرض ذلك على المنشآت الصناعية، الأمر الذي لم يتوافق مع تطور المناقشات التي جرت حول ذلك الموضوع . في بعض الأحيان قد يثور الجدل حول قضية ما بدرجة أكبر مما تستحق مما يترتب عليه عمل توقعات غير صحيحة هذا بعكس حالة قضية حزام الأمان في السيارات والتي استطاع البعض أن يحقق مكاسب خيالية منها نتيجة دقة توقعه أو علمه بما سوف تنتهي إليه سياسات الحكومة في هذا الشأن، ولذا فإنه من المهم فهم الافتراضات والظروف المحيطة بالأسواق المحتملة.

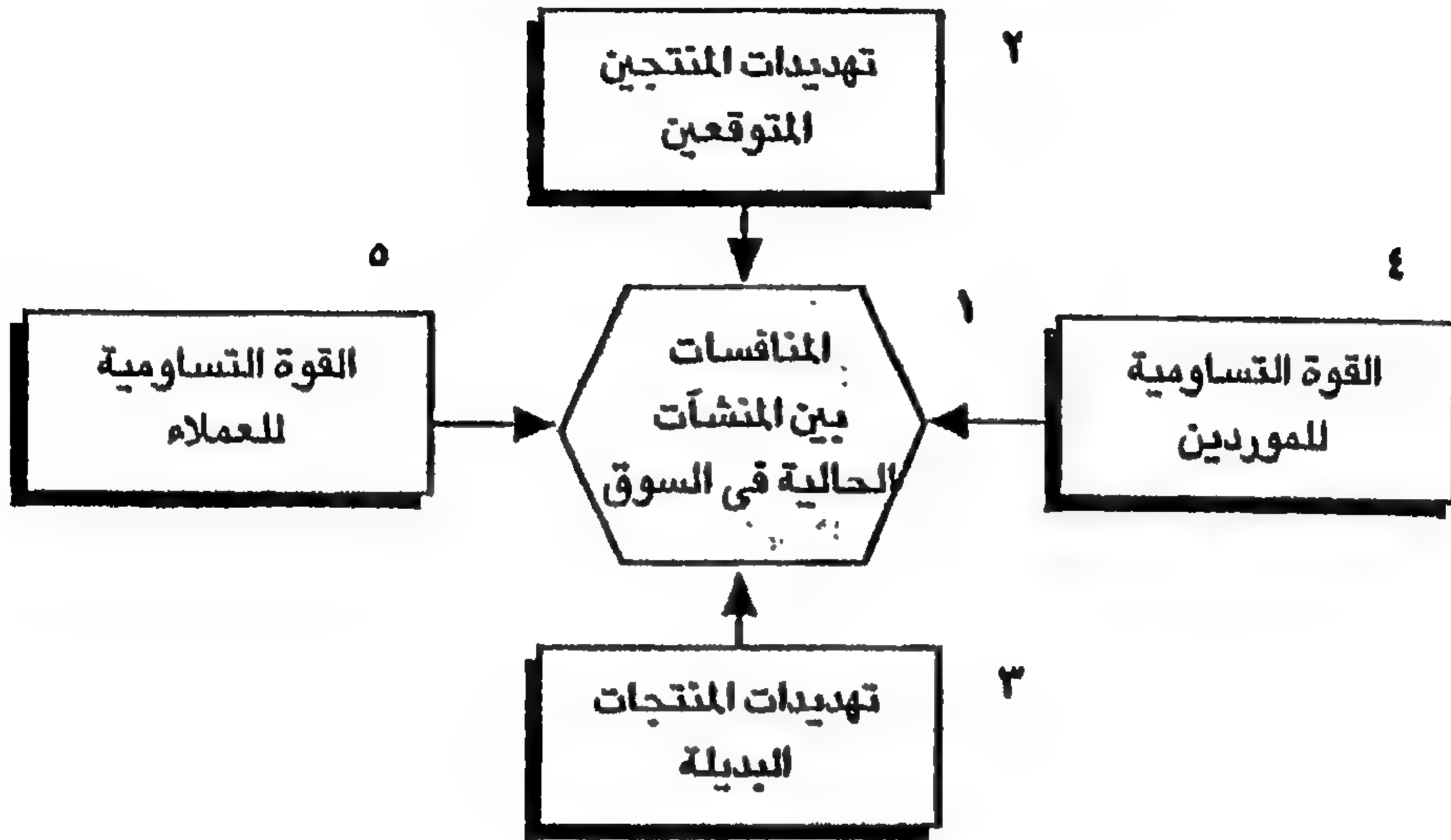
(٢) هيكل الصناعة أو النشاط :

تتوقف درجة جاذبية الصناعة، كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة، وهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجيات المحتملة والممكن استخدامها بواسطة كل منشأة، وعلى الرغم من أهمية القوى التي قد تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إلخ، إلا أنها تعتبر هامة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، ويتوقف الأمر في النهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة بصفة مفردة في مواجهة تلك القوى.

ويمكن القول أن كثافة المنافسة في صناعة أو نشاط ما ليست مجرد صفة أو تحريك عشوائي ينسب إلى حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد جذورها إلى الهيكل الاقتصادي وتمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين، إن درجة المنافسة في صناعة أو نشاط ما تتحدد بفعل خمسة عوامل أساسية وذلك كما هو موضح بالشكل (٣/٥) التالي :

شكل (٣/٥)

القوى المؤثرة على درجة المنافسة في الصناعة أو النشاط



إن الهدف من بناء استراتيجيات للمنافسة في منشأة ما هو العثور على موقع في الصناعة أو النشاط تستطيع فيه المنشأة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها.

وباختصار فإن التحليل الهيكلي للصناعة يعتبر القاعدة الأساسية التي يمكن أن تبنى عليها استراتيجيات فعالة للمنافسة، ويساعد تحليل هيكل الصناعة أو النشاط في التعرف على عوامل النجاح الحاکمة والتي لا بد من توافرها لإحداث التوافق المطلوب مع تلك القوى الخمس، كما يساعد على القاء الضوء على نقاط القوى والضعف الحرجة في المنشأة، إضافة إلى مساعدتها على تدعيم موقفها في النشاط أو الصناعة التي تنتمي إليها. كما يفيد تحليل هيكل الصناعة أو النشاط في توضيح المناطق التي تحتاج إلى إجراء تغيير استراتيجي يحقق عائداً أعلى، وبيان الاتجاهات التي يمكن أن يكون لها تأثير هام لأنها تنطوي على وجود فرص أو تعد مصدراً للتهديدات. وأخيراً فإن فهم

تلك القوى يساعد كذلك في التعرف على مجالات التنوع. وفيما يلي عرضاً مختصراً للقوى الخمس التي يعكسها مفهوم التحليل الهيكلي للصناعة أو النشاط.

■ المنافسة بين المنتجين الحاليين :

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط، مدى التنوع في المنتجات والخدمات المعروضة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وجود عوائق للخروج، وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما إرتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات. كذلك إذا كانت الصناعة على درجة عالية من الأهمية للعديد من المنافسين، فإن درجة تعلقهم بها تكون مرتفعة وبالتالي فإن حدة المنافسة بينهم سوف تكون مرتفعة. وبالمثل فإنه عندما تنخفض درجة التنوع في المنتجات المتنافسة، فإن المنافسة السعرية تكون مرتفعة، وتميل الربحية إلى الانخفاض. كما أن وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، كما هو الحال في صناعة الطيران المدني، سوف يؤدي إلى المنافسة السعرية لتحسين استغلال الطاقة. أخيراً، فإن وجود عوائق للخروج، مثل تخصيص الأضول سوف يمنع المنافسين الضعفاء من ترك الصناعة مما جعلهم يجبرون على استخدام كافة أساليب المنافسة للاستمرار في نشاط الأعمال.

■ تهديدات المنافسين المحتملين :

يتمثل أحد مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة الصناعة. ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة عوائق الدخول للصناعة. ومن ثم، فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمراً هاماً في تحليل درجة المنافسة المحتملة وبالتالي مستويات الربحية في المستقبل، وتتضمن تلك العوائق مايلي :

- حجم رأس المال المطلوب. هناك صناعات مثل التعدين والسيارات والتي تتطلب استثمارات ضخمة والتي ترفع بدورها من درجة المخاطر التي يتعرض لها من يزمع دخول تلك الصناعات.

- اقتصاديات الحجم. إذا كان هناك تأثير لاقتصاديات الحجم سواء في الانتاج أو الاعلان أو التوزيع أو أى مجال آخر، فانه من الضروري تحقيق ذلك الحجم بسرعة. ويؤدى التأخر فى ذلك ليس فقط إلى زيادة حجم الإستثمار ولكن كذلك ارتفاع احتمالات مخاطر الإنتقام أو النثار من المنافسين الحاليين.

- قنوات التوزيع. قد يصبح الحصول على قنوات لتوزيع المنتج فى بعض الصناعات أمراً مكلفاً وغاية فى الصعوبة بالنسبة لبعض الصناعات. فحتى الشركات الكبيرة المستقرة ذات ميزانيات التسويق الهائلة يمكن تواجه بعض الصعوبات فى الحصول على مكان على أرفف محلات السوبر ماركت المشهورة.

- تنوع المنتج. قد تمتلك الشركات القائمة درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنوع ومستويات الجودة فى منتجاتها، وكذلك من خلال الإنطباع من علامتها التجارية والخدمات التى تقدمها ، مما يصعب على المنتج القادم إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك الشركات وهو ما يزيد من عوائق الدخول أمامها. ومن أمثلة ذلك شركات المياه الغازية ومستحضرات التجميل والبنوك ... الخ.

■ تهديدات المنتجات البديلة :

تتمثل المنتجات البديلة فى مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدراً للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائماً. وعلى سبيل المثال فإن منتجات البلاستيك ، والزجاج ، والورق المقوى تمثل ضغطاً على صناعة العبوات المعدنية. وبالمثل فإن نظم التحذير الالكترونية تمثل بداية لصناعة أدوات الحراسة والأمن. وتلقى البدائل التى تظهر تحسناً ملموساً فى

مستويات الأسعار والأداء والتي تتضاءل تكلفة تحول المستهلك اليها اهتماماً خاصاً في ذلك المجال.

■ القوة التساومية للعملاء :

عندما يمتلك العميل قوة تساومية نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغب الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة. وترتفع القوة التساومية للمستهلك في الحالات التالية :

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين.
- عند وجود امكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه. على سبيل المثال، فإن منتج الإطارات يواجه قوة تساومية كبيرة من منتج السيارات، وبالمثل فإن عملاء منتج أدوات التعبئة يمارسون ضغطاً كبيراً عليهم للحصول على مزايا سعرية كبيرة وخدمات إضافية، بل وقد نجح العديد منهم في تحقيق التكامل الخلفي. وتشير إحدى الإحصائيات إلى أنه في أوائل الثمانينات، بلغت نسبة مساهمة أولئك الذين أحدثوا تكاملاً خلفياً نحو (٢٥%) من الإنتاج الكلي للصناعة.
- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والطلب ... الخ.

■ القوة التساومية للموردين :

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة. وعليه، فإن

الموردين الذين يتمتعون بموقف قوى فى علاقتهم بمجموعة المنتجين فى صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات ، إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة فى التكلفة من العملاء المباشرين . ويتمتع الموردون بقوة تساومية فى الحالات التالية :

- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المنشآت والتي تتميز بالتركيز قياساً على الصناعة التي يتم البيع لها.

- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون فى الصناعة التي تقوم بالشراء.

- عندما لا تكون الصناعة المشتريه عميلاً هاماً لمجموعة الموردين.

- عندما يكون منتج المورد أحد المدخلات الهامة فى نشاط أعمال المنشأة المشتريه، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساساً فى نجاح العمليات الانتاجية أو فى تحسين مستوى الجودة للمنشأة المشتريه.

- عندما تتسم منتجات المنشآت الموردة بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات انتاجية أخرى. فى هذه الحالة لا يستطيع المشتري أن يستغل إمكانية التأثير على مورد ما فى مواجهة مورد آخر للحصول على عرض أفضل.

- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديداً بإمكانية أحداث التكامل الرأسى للأمام . ويضع ذلك قيداً على مقدرة الصناعة المشتريه على تحسين شروط الشراء.

(٣) تحليل هيكل التكاليف :

يؤدى الفهم المتعمق لهيكل التكاليف فى صناعة ما إلى إمكانية التعرف

على عوامل النجاح الحاكمة فيها سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل. وتتمثل أولى خطوات التحليل في التعرف على المواطن التي تتحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة. وفي غالبية الأحوال، فإن هناك سلسلة من خطوات إضافة القيمة وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (١/٥).

جدول رقم (١/٥)
القيمة المضافة بواسطة مراحل الإنتاج

مرحلة الإنتاج	الصناعات التي تتعلق عوامل النجاح الحاكمة فيها بمرحلة الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> ● توفير المواد الخام ● تصنيع المواد الخام ● تصنيع المنتجات ● التجميع ● التوزيع المادي ● التسويق 	<ul style="list-style-type: none"> ● التنقيب عن الذهب - البيرة ● الحديد - الورق ● الاطارات - الدوائر المتكاملة ● الملابس الجاهزة - الوسائل التعليمية - الأدوات الموسيقية ● المياه للمعاب - العبوات المعدنية ● أدوات التجميل

وعليه، فإنه من المحتمل، أن يهدف كل منافس إلى أن يكون أقل المنافسين من حيث التكلفة في أعلى مراحل تحقيق القيمة المضافة في الإنتاج. وغنى عن البيان أن المزايا في المراحل ذات القيمة المضافة المنخفضة سوف تكون محدودة الأثر. ففي مجال تصنيع العبوات المعدنية مثلاً، فإن تكلفة النقل تكون مرتفعة نسبياً وبالتالي فإن المنافس الذي يستطيع أن يتخذ موقعا قريبا من العملاء سوف يحقق ميزة تكاليفية هامة قياساً على بقية المنافسين.

وبالطبع قد يكون من غير الممكن تحقيق ميزة تكاليفية في مرحلة ذات قيمة مضافة عالية. على سبيل المثال، فإن الدقيق كأحد المدخلات الهامة في صناعة الخبز قد يمثل قيمة مضافة مرتفعة، ولكن لأنه متاح على نطاق واسع

وبأسعار محددة، فانه من الصعب أن يكون أحد مصادر العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة، إلا أن ذلك لا يعفى من ضرورة التطلع أولاً لمعرفة المراحل التي تتحقق فيها أعلى القيم المضافة.

على سبيل المثال، كانت صناعة الأسمنت نموذجاً للصناعة المحلية عندما كانت مقيدة بإمكانيات النقل بالسكك الحديدية والقاطرات. إلا أنه مع التطورات التي حدثت في مجال السفن المتخصصة، فإن تكلفة النقل المائي قد انخفضت بشكل ملحوظ. وعليه فإن عوامل النجاح قد تغيرت من وسائل النقل البري المحلية إلى إمكانية النفاذ إلى السفن المتخصصة ونطاق الإنتاج. بالمثل، وفي صناعة الآلات الحاسبة، فإن الدوائر المتكاملة كانت تكون الجزء الأكبر من القيمة المضافة في المراحل الأولى لظهور تلك الصناعة، إلا أنه، في المراحل المتقدمة منها، فإن تجميع لوحة المفاتيح Key board أصبح نسبياً أكثر أهمية كمرحلة من مراحل القيمة المضافة، وكان على الشركات المنتجة أن تتحرك خارج حدودها لإقامة عمليات تجميع في المناطق الخارجية حتى تستطيع أن تنافس بفعالية.

أما الجانب الثاني من جوانب تحليل هيكل التكلفة في الصناعة فيتمثل في معرفة إلى أي حد توجد إمكانية لتحقيق استراتيجيات منحني الخبرة في الصناعة. هل تستطيع الشركات تحقيق مزايا هامة في التكلفة على أساس الحجم؟ هل توجد تكلفة ثابتة ضخمة والتي تمكنها أن تساعد على تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير؟

(٤) نظم التوزيع Distribution Systems ،

يتناول تحليل نظم التوزيع ثلاثة أنواع من القضايا الإستراتيجية هي :

• ماهي قنوات التوزيع البديلة ؟

• ماهي الإتجاهات ؟ أي ماهي قنوات التوزيع التي تزداد أهميتها ؟ وماهي قنوات التوزيع الجديدة التي برزت أو من المحتمل أن تبرز ؟

• من الذي يمتلك القوة في قناة التوزيع وماهي احتمالات تغير تلك القوة ؟

يعتبر النفاذ إلى قنوات التوزيع التي تتسم بالكفاءة والفعالية أحد العوامل الحاكمة للنجاح. ويمكن أن تختلف بدائل قنوات التوزيع من عدة اعتبارات. أحد تلك الإعتبارات يتضمن درجة الاعتماد على التوزيع المباشر. فهناك بعض الشركات، خاصة تلك التي تقوم بإنتاج السلع الصناعية، تتولى البيع مباشرة لعملائها من خلال قوتها البيعية أو محلات التجزئة التي تمتلكها. بينما توجد شركات أخرى تتولى البيع المباشر إلى تجار التجزئة، أو الموزعين أو لأي نوع آخر من الوسطاء، كما يقوم البعض الثالث بالجمع بين الأسلوبين أي المباشر وغير المباشر، ومن الطبيعي القول بأن الشركات التي تقترب من المستهلك النهائي سوف تمارس درجة أعلى من السيطرة على جهودها التسويقية، إلا أنها في نفس الوقت سوف تتحمل أعلى درجات المخاطرة، سواء كانت مخاطرة تتعلق بالتكلفة أو العائد أو كليهما، لذا، فانه من المفيد الأخذ بعين الإعتبار ليس فقط نظم التوزيع الحالية، ولكن كذلك قنوات التوزيع المحتملة.

أيضا فان تحليل التغيرات المحتملة أو التي بدأت في الظهور يمكن أن تكون لها أهمية في تفهم الصناعة والعوامل الحاكمة للنجاح فيها. وعلى سبيل المثال فان زيادة مبيعات الساعات من خلال محلات التجزئة الكبيرة ومحلات المجوهرات، جعل من تلك القنوات أهمية لمنتجي الساعات، وان يزداد اهتمامهم بعمليات التخفيف والاعلانات. وبالمثل فان قرار كبار المنتجين للسلع الاستهلاكية المعمرة، بالبيع من خلال محلات السوبر ماركت أو محلات البيع بالخصم يمكن ان يكون له أثر على تصميم قنوات التوزيع التي يقوم باستخدامها أولئك المنتجين.

كما أن بروز أساليب البيع بالكتالوجات ، ومحلات البيع بالخصم، والانتشار المكثف لتاجر المواد الغذائية وغيرها، يوضح أنماطا من اتجاهات التوزيع والتي يمكن أن تكون لها أهمية استراتيجية بالنسبة للشركات التي يمكن أن تتأثر بوجود هذه النوعية من منافذ التوزيع. وبالنظر إلى المستقبل، فإن نظم الإتصال المزدوجة مع متاجر التجزئة من خلال الحاسبات الآلية المنزلية، يمكن أن يخلق قناة جديدة على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لبعض المنتجات.

أخيراً فإنه من المهم عند تحليل نظم التوزيع معرفة مراكز القوة في القناة وكيف يمكن أن يتغير موقع تلك المراكز. على سبيل المثال، فإن قوة قناة التوزيع بالنسبة لصناعات الملابس الجاهزة والأثاث تكمن في أيدي تجار التجزئة، بينما تكمن القوة النسبية في توزيع منتجات السيارات وبعض المنتجات الأخرى في يد المنتج نفسه وذلك من خلال الترويج والاسم التجاري. ومن الناحية الإستراتيجية، فإنه من الحكمة تجنب تلك القنوات التي يمكن أن يحدث فيها اختلال غير مرغوب في القوة. ان التغير في هيكل القوة يمكن أن يكون له دلالات من الناحية الاستراتيجية . على سبيل المثال، فإن القوة النسبية في توزيع أدوية الروشبات قد تحولت في السبعينات ، عندما وافقت العديد من الدول على قانون يمنح الصيادلة الحق باحلال أدوية محل تلك التي وضعت بالروشته. ونتيجة لذلك فقد برزت ضغوط سعرية كما تم خلق فرص حقيقية لتلك المنشآت التي تنتج الأدوية المشابهة للأدوية ذات الأسماء المشهورة. وبالتأكيد، فإن عاملاً إضافياً حاكماً للنجاح قد برز، على الأقل بالنسبة لبعض المجموعات الإستراتيجية من المنافسين.

(٥) اتجاهات التطور والتشير في الصناعة ،

حتى يكون تحليل الصناعة مفيداً فإنه يجب أن يتطلع إلى رصد نواحي الجذب في الصناعة وكذلك العوامل الحاكمة للنجاح فيها في المستقبل. ماهي الانجاهات أو الأحداث التي تبرز زلها امكانية التأثير في إيجاد اتجاهات جديدة للنمو أو تغيير التقييم الحالي للعوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة ؟ . على سبيل المثال فقد لوحظت العديد من التطورات في صناعة منتجات الألبان في منتصف السبعينات، من القرن الماضي والتي أدت إلى التعرف على بعض

إتجاهات النمو المحتملة لها. وقد تمثلت أحد تلك التطورات في إضافة الفواكه والمذاق اللذيذ إلى الكثير من منتجات الزبادي، كذلك النجاح في تقديم أنواع أخرى خالية من الدسم أو تحتوي على نسبة قليلة منه. وينطبق نفس الاتجاه على صناعة العصائر والمياه الغازية، مما فتح آفاقا جديدة للمنتجين فارتفعت الحصة السوقية لبعض المنتجين من (١٢٪) إلى (٦٤٪). ومما لاشك فيه أن المشروع قد يواجه بكارثة حقيقية إذا كان يعتزم الدخول أو المنافسة في صناعة ما ولا يكون مدركا لعوامل النجاح الحاكمة فيها أو احتمالات التغير في تلك العوامل.

(٦) معدلات نمو الصناعة ودورة حياة المنتج،

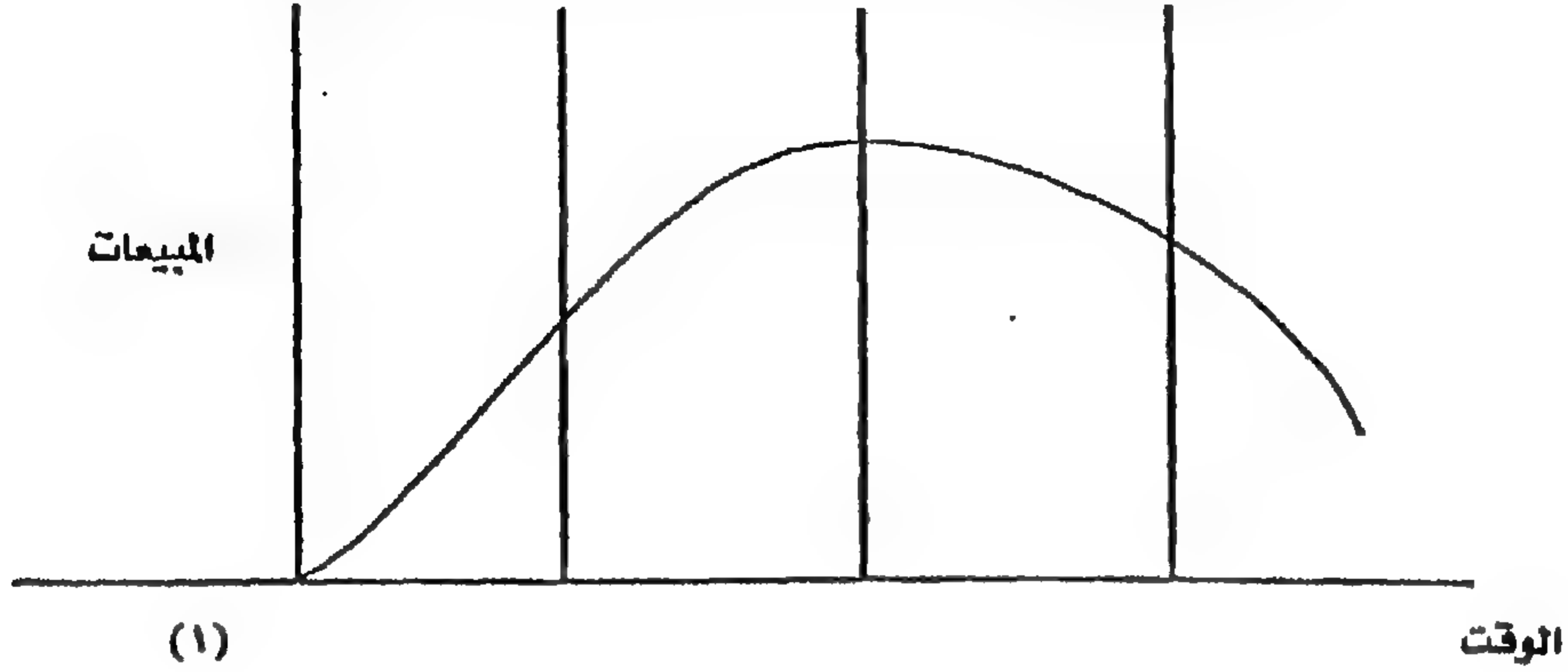
يعتبر التعرف على احتمالات النمو المستقبلي للصناعة أحد المعايير الهامة لقياس درجة الجاذبية التي تتمتع بها تلك الصناعة. وبافتراض ثبات العوامل الأخرى، يمكن القول بأن الصناعة النامية تتمتع بفرص أكبر ومعدلات عائد أعلى من الصناعة التي تصل إلى مرحلة الانحدار. وعلى الرغم من عدم ثبات صحة الفرض السابق، في جميع الأحوال، إلا أنه مما لاشك فيه أن عائد النمو المتوقع يعتبر أحد المعايير الهامة من الناحية الاستراتيجية.

وغالبا ما تتغير عوامل النجاح الحاكمة في الصناعة بتغير المرحلة التي تمر بها الصناعة في دورة حياتها، وعلى سبيل المثال، فإنه بالنسبة للمنشآت الصناعية فإن مستوى التكنولوجيا ومعدلات الابتكار تميل إلى أن تكون أهم عوامل النجاح الحاكمة خلال فترة التقديم والنمو، بينما تلعب العوامل الخاصة بكفاءة نظم التشغيل ومستوى الخدمات ذلك الدور في مرحلة النضوج. بينما مهارات التسويق والتوزيع الحاكمة للنجاح بالنسبة للمنشآت التي تعمل في مجال السلع الاستهلاكية وذلك في مرحلتى التقديم والنمو، وتبرز العوامل الخاصة بكفاءة العمليات والتصنيع لتصبح أهم العوامل الحاكمة للنجاح في مرحلتى النمو والانحدار بالنسبة لنفس المنشآت.

ويوضح الشكل رقم (٤/٥) التالى العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج.

شكل رقم (٤/٥)

العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج



التدهور	التضوُّج	النمو	التقديم	ما قبل التقديم
• دراسات تخفيض التكاليف	• دراسات قطاعية السوق.	• دراسات الوعى والإتجاهات.	• دراسات الوعى والإتجاهات.	• دراسات تعريف السوق.
• دراسات تخفيض الأسعار.	• تحديد المركز التنافسى.	• تحديد المركز التنافسى.	• دراسات الاستخدام.	• تحديد الهدف السوقى.
		• اختيار الترويج.	• دراسات الأفكار الإعلانية الجديدة.	• اختبارات الاسم اللافت.
				• اختبار السلعة
				• اختبار الرسالة الاعلانية

٢/٢ بيئة التشغيل Operating Environment ،

تشمل بيئة التشغيل ، أو ما قد يطلق عليها بيئة المنافسة أو بيئة المهام، تلك العوامل التى تسود بيئة المنظمة المباشرة وتؤثر على قدرتها فى الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها فى تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية. ويأتى فى مقدمة هذه العوامل : المنافسة، وتنوعيات العملاء، والسمعة بين الموردين والممولين، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على اجتذاب وتوظيف النوعيات المتميزة من الموارد البشرية.

ويلاحظ أن القوى السائدة في بيئة التشغيل يمكن التأثير فيها أو الرقابة عليها بدرجة أكبر من متغيرات البيئة العامة، كما أن تأثيراتها تكون أكبر على أنشطة المنظمة ونتائج أعمالها من متغيرات البيئة العامة في ذات الوقت. ويعنى ذلك أن سلوك المبادرة وليس رد الفعل هو الذى يجب أن تسلكه المنظمة في التعامل مع متغيرات بيئة التشغيل. وفيما يلي عرضاً مختصراً لأهم العوامل التى تشملها بيئة التشغيل :

(١) الوضع التنافسى Competitive Position :

يساعد تحليل وتقييم الموقف التنافسى في تحسين فرص المنظمة في تصميم الاستراتيجيات التى تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة .
إن التعرف على أحوال وظروف المنافسة يمكن المنظمة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات والأرباح ومعدلات النمو في الأجلين القريب والبعيد. وبصفة عامة فإن تحليل الوضع التنافسى للمنظمة عادة ما يتضمن الأبعاد التالية :

• الجودة النسبية للمنتجات.

• الموقف والمركز المالى

• الحصة السوقية.

• عمق واتساع خطوط المنتجات.

• فعالية توزيع المنتجات.

• المزايا السعرية.

• الطاقات الإنتاجية.

• المواقع والفروع.

• تكاليف الإنتاج والتشغيل.

• مزايا البحوث والتطوير.

• الموارد البشرية.

• فعالية الإعلان والترويج.

• قاعدة العملاء.

• الشهرة أو الصورة الذهنية العامة.

بعد التعرف على أبعاد التحليل، يجب تحديد الوزن النسبي لها بحيث تعكس أهميتها في تحقيق النجاح للمنظمة؛ يلي ذلك تقييم المنافس وفقاً لهذا المعيار بحيث يمكن الحكم في النهاية على نقاط الضعف والقوة لدى المنافس في مواجهة المنظمة ومن ثم بدائل الاستراتيجيات الممكنة للتعامل معه. ويظهر الجدول رقم (٢/٥) مثالا لتحليل أحد المنافسين.

شكل رقم (٢/٥)

مثال لتحليل المنافسين

العوامل الحاكمة للنجاح	الوزن	التقييم	التقييم المرجح
- الحصة السوقية	٣٠ر	٤	١٢٠ر
- تنافسية الأسعار	٢٠ر	٣	٦٠ر
- الموقع	٢٠ر	٥	١٠٠ر
- التكاليف (المدخلات)	١٠ر	٣	٣٠ر
- كفاءة الموارد البشرية	٢٠ر	١	٢٠ر
	١٠٠ر		٣٢٠ر

ورغم أن مثل هذا التحليل للموقف التنافسي قد تسيطر عليه الأحكام الشخصية سواء بالنسبة للعوامل أو الوزن أو مداخل التقييم، إلا إنه يساعد في تحديد ادراكات الموقف التنافسي والتعرف على مجالات الضعف لدى المنافسين وصياغة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

(٢) تحليل العملاء Customer Analysis :

يحتل العملاء، من بين كافة القوى التي تتشكل منها بيئة المهام موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال. فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثم قدرة المنظمة على الإستمرار والنمو.

ويتناول تحليل العملاء محاولة التعرض لثلاثة جوانب أساسية هي :

(أ) تقسيم السوق :

• ماهي الأسس أو المعايير التي يمكن إستخدامها في تقسيم السوق إلى قطاعات ؟

• من هو المشتري أو المستخدم للمنتج أو الخدمة في الوقت الحالي ؟

• من هم كبار المشترين وماهي نسبة تعاملاتهم مع المنظمة ؟

• من هم المستهلكون المحتملون والذين لا يتعاملون في منتجاتنا في الوقت

الحالي ؟ وإلى أي مدى يمكن تحديدهم والوصول إليهم ؟

(ب) دوافع الشراء لدى المستهلك :

• ماهي الأهداف أو الإشباعات التي يبحث عنها المستهلك ؟

• ما الذي يدفع المستهلك لشراء واستخدام المنتجات أو الخدمات ؟

• ماهي الخصائص أو المزايا التي تتوافر في المنتج وتعتبر هامة بالنسبة

للمستهلك ؟

• ماهي نوعية التغيرات التي تحدث أو يمكن أن تحدث في دوافع المستهلك ؟

(ج) الإحتياجات غير المشبعة لدى المستهلك :

- هل توجد حاجات غير مشبعة والتي قد يدركها العميل حالياً ؟
- هل يواجه العملاء مشكلات بالنسبة للمنتجات الحالية ؟ وماهى إن وجدت؟
- ماهى درجة رضا المستهلك عن السلع أو الخدمات التى يقوم بشرائها فى الوقت الحالى ؟
- ماهى أفضل بدائل إشباع هذه الإحتياجات إن وجدت ؟

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء فى بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التى تحاول استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضائهم عما يقدمونه من سلع وخدمات وكذلك اكتشاف أى تغيرات فى اتجاهاتهم وتفضيلاتهم . على سبيل المثال انفقت شركة جنرال موتورز المشهورة ثلاثة أعوام كاملة مع خمس مجموعات من العملاء تتكون الواحدة منها من ٥٠٠ فرد قبل تقديم موديلها الجديد من سياراتها المشهورة ماركه « كاديلاك » ، وذلك فى التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد وقامت باستثمار هذه الآراء فى تصميم الموديل الجديد مما مهد له الطريق لاختراق السوق وتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات.

إن التعرف على سلوك المستهلك يعد عنصراً أساسياً فى عملية تحقيق الرضاء وتنمية الولاء لدى العميل . لقد تعرضت العديد من الشركات لمشكلات كثيرة مثل تدنى الحصة السوقية ومستويات المبيعات والأرباح نتيجة لوجود افتراضات خاطئة بشأن قطاعاتها السوقية المستهدفة ، ومن أمثلة هذه الافتراضات مايلى :

- سوف يقوم العملاء بشراء منتجاتنا لأنها الأجود .
- لا يستطيع أحد مجاراتنا في السوق لأننا الأفضل تكنولوجيا.
- عملائنا يتفقون معنا بأن منتجاتنا هي الأحسن.
- ان العميل لا يتحمل أى مخاطرة عندما يتعامل فى منتجاتنا.
- منتجاتنا تباع نفسها.
- منتجاتنا خارج المنافسة.
- نحن نعرف متى نطور منتجاتنا وبأى مقدار من التكلفة.
- منافسونا لا يمتلكون القدرة على رد الفعل.
- نحن نعرف من هم عملائنا فلماذا الدراسات والبحوث ؟

(٣) تحليل الموردين Supplier Analysis :

تحتاج جميع المنظمات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام والطاقة والتكنولوجيا من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة وضمان تحقيق النجاح والاستمرار فى هذه الأسواق. والموردون هم المنظمات التى تقوم بتزويد المنشأة بهذه الموارد، وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشتريّة ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة ومواعيد التسليم وبالتالي قدراتها التنافسية وإمكانية تحقيقها لأهدافها السوقية والمالية. وتتاثر المنظمة المستخدمة للموارد بالعديد من المشكلات التى قد تصدرها لها المنظمات الموردة مثل انخفاض جودة المواد الخام، أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو توقيت الاستلام أو تأمين الكميات المطلوبة

وقد أدركت بعض المنظمات فى السنوات الأخيرة أهمية بناء وتوطيد العلاقات مع الموردين نظرا للآثار الايجابية المترتبة على ذلك. على سبيل المثال، وقع إختيار شركة هوندا على مؤسسة Donnelly لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتها ، لما تعرفه عن تميز هذه الشركة بالإنتاج مرتفع الجودة وتوافر ثقافة تنظيمية وقيم عمل متوافقة مع تلك التى تسود شركة هوندا. فى المقابل،

وإدراكا لأهمية هوندا كعميل، قامت مؤسسة « دونللي » بتشديد مصنع متخصص لإنتاج مرآة السيارة لشركة هوندا.

ويشمل تحليل الموردين الجوانب الرئيسية التالية :

- هل يعتبر المورد متميزاً من حيث مستويات الجودة ومعايير الإنتاج ؟
- ماهى القدرات التكنولوجية والمالية والإدارية التى يتمتع بها الموردون ؟
- هل تعتبر أسعار الموردين تنافسية ؟
- هل يقوم الموردون بتقديم خصومات كمية جذابة ؟
- هل يمكن إجراء مبادلة فى الشراء مع الموردين ؟

(٤) تحليل الممولين Creditor Analysis :

نظراً لأن كمية ونوعية وتكلفة الموارد المالية والمادية والبشرية نادراً ما تكون مثالية، فإن تقييم الموردين والموولين يكتسب درجة عالية من الأهمية فى تحليل بيئة التشغيل الخاصة بالمنظمة. ومن القضايا الهامة التى يجب التعرض لها عند تحليل الممولين مايلى :

- هل تقوم مؤسسات التمويل بعمل تقييمات موضوعية لأسهم وأصول المنظمة ؟
 - هل يقدر الممولون التعاملات السابقة الجيدة مع المنظمة عند اتخاذ قراراتهم بالتمويل وتحديد حجم الائتمان الممنوح ؟
 - هل تتوافق شروط المقرضين مع الأهداف الربحية للمنظمة ؟
 - هل يقدر الممولون موقف رأس المال العامل الجيد أو موقف الرفع المالى للمنظمة ؟
 - ما مدى استعداد مؤسسات التمويل لمد خطوط التمويل الفردية عند الحاجة ؟
- إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة وغيرها يمكن أن يساعد إدارة المنظمة فى إعداد تقديرات دقيقة عن مدى إتاحة الموارد المالية الضرورية التى سوف تحتاجها لتنفيذ خططها الإستراتيجية وتحقيق الحفاظ على قدراتها التنافسية.

(٥) الموارد البشرية Human Resources،

إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى التنظيم، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق والحفاظ على تقوم التنظيم واستمراريته. ومن أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنمو لعملياتها فإنها يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي يستلزمها الأداء الفعال لأنشطتها وعملياتها. وتتوقف قدرة المنظمة في هذا المجال على ثلاثة عوامل هي : السمعة أو الشهرة ، معدلات الدفع، ومدى إتاحة العناصر المؤهلة من الموارد البشرية المطلوبة. ومن أبرز الاتجاهات السائدة في بيئة الموارد البشرية والتي تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال وتستلزم منها قدرا ملموسا من الحكمة في التعامل معها مايلي :

- تنوع خاضيات وثقافات قوة العمل.
- زيادة مساهمة وتحسين أداء المرأة في قوة العمل.
- الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات.

٣ - التنبؤ بالاتجاهات والأحداث البيئية

من الواضح أنه يوجد عائد كبير من قيام المنظمة باستكشاف الاتجاهات أو الأحداث الحالية أو المتوقعة في البيئة، ولكن ماهي الأساليب أو الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ذلك ؟

توجد العديد من الأساليب أهمها :

١/٣ - توجيه الأسئلة المناسبة،

إن الخطوة الأساسية الأولى تكمن ولاشك في توجيه الأسئلة المناسبة مثل: ماهي الاتجاهات أو الأحداث المتوقع حدوثها في البيئة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الصناعة أو على الاستراتيجيات الحالية أو على تحركات منافسينا ؟ ويعرض الإطار التالي بعض الأسئلة التفصيلية والتي يمكن إثارتها بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية الخمسة. وعادة، فإن أولئك الذين يعهد إليهم

بعمل الإستراتيجية يجب أن تتوافر لديهم المقدرة على تنمية إجابات كاملة لتلك الأسئلة إذا ما أعطوا الوقت الكافى للإجابة عليها.

(١) التكنولوجيا :

- إلى أى حد تعتبر التكنولوجيا الحالية ناضجة ؟
- ماهى التكنولوجيا الجديدة موضع الاكتشاف ؟
- ماهى احتمالات وجود تغير جوهري فى التكنولوجيا الموجودة ؟
- كيف يمكن أن يحدث ذلك ؟
- ماهو معدل السرعة التى سوف تمارس به تأثيرها ؟
- ماهو تأثيرها على أنماط التكنولوجيا الأخرى وعلى السوق ؟

(٢) الحكومة :

- ماهى التغيرات المحتملة فى التشريعات الحكومية ؟
- ماهى تأثيرها المتوقع عند حدوثها ؟
- ماهى التغيرات الضريبية أو الحوافز الأخرى المشابهة والتى يمكن أن يكون لها تأثير على الإستراتيجية ؟
- ماهى المخاطر السياسية فى العمل تحت سيطرة حكومة معينة ؟

(٣) الاقتصاد :

- ماهى الرؤية المستقبلية للحالة الإقتصادية فى البلد المعين ؟
- ماهو الوضع الاقتصادى للأسواق الفرعية التى يتكون منها الاقتصاد ؟
- ماهو موقف ميزان المدفوعات وما أثر ذلك على موقف العملة المحلية ؟
- كيف ستؤثر الأحداث والاتجاهات الاقتصادية على الإستراتيجية ؟

(٤) الثقافة :

- ماهى الاتجاهات الحالية أو المتوقعة فى أنماط المعيشة والمكونات الأخرى للثقافة ؟

- لماذا ؟ وما الذى يحركها ؟

- ماهى دلالاتها بالنسبة للاستراتيجية ؟

(٥) العوامل الديموجرافية :

- ماهى التغيرات الديموجرافية ذات التأثير على حجم السوق أو الصناعة أو الأسواق الفرعية ؟

- هل هذه التغيرات تمثل فرصاً أو تهديدات ؟

- ما تأثير ذلك على الإستراتيجية ؟

٢/٣ - إستقراء الاتجاهات Tend Extrapolation :

من أدوات التنبؤ البسيطة استقراء الاتجاهات - فالإتجاهات الديموجرافية، والتي تتحرك ببطء ، يمكن عادة التنبؤ بها، بعض التغيرات التكنولوجية ، مثل تكلفة الوحدة من ذاكرة الحاسب الآلى، يمكن استقراؤها ببساطة. إلا أنه من منظور عملية اتخاذ القرار الاستراتيجى فإن الإنحراف عن الإتجاه العادى يكون عادة هو موضوع الاهتمام. وحتى فى مثل هذه الحالات، فإن إستقراء الاتجاه يزود بقاعدة يمكن أن ينطلق منها الحكم الشخصى عن نقاط التحول.

٣/٣ - سؤال الخبراء Asking Experts :

من الوسائل الفعالة والإيجابية فى الحصول على معلومات عن الأحداث والاتجاهات البيئية التوجه بالسؤال للخبراء فى تلك المجالات موضع التحليل. وقد نجحت هذه الوسيلة بوجه خاص فى عالم الحاسب الآلى الشخصى حيث

قام الخبراء بعمل ترقعات عن نوعية البرامج التي يجب تصميمها ونواحي التعديلات الواجبه.

وتوجد عدة طرق للحصول على معلومات من الخبراء، والتي يمكن تنفيذها جميعا من خلال شركات الأبحاث. أحد تلك الأساليب يتمثل في استطلاع آرائهم الشخصية بصورة منتظمة في الأحداث التي تعرضها وسائل الاعلام العامة والمجلات التجارية والمتخصصة. وسيلة أخرى تتمثل في إجراء مقابلات شخصية أو بالتليفون لمجموعة من الخبراء. وهذه المقابلات من الطبيعي أن توجه من خلال أجندة وليس من خلال استقصاء نمطي. وسيلة ثالثة تتمثل في استخدام ما يسمى بالمناقشات الجماعية والتي تدور بين عدد من الخبراء يتراوح عددهم بين ٦ - ١٠ أفراد، ويمكن استخدام نتائج تلك المناقشات الجماعية في توليد الأفكار والوقوف على وجهات نظر محددة نحو التغيرات والأحداث البيئية.

وتنصح في هذا المجال بما يلي :

- (١) إتباع سياسة الخبير أو الإستشاري المقيم أو المتفرغ أو شبه المتفرغ للمنشأة بما يضمن توفر المعرفة الكافية والدراية الكاملة بتاريخ المنشأة وظروفها وإمكانياتها وأوجه القوة بها ونقاط الضعف لديها، والأحداث الهامة الحرجة التي مرت بها، فضلاً عن إكتسابه ثقة أعضاء المنظمة في معرفته وتقديراته وتوقعاته.
- (٢) تدعيم دور لجنة المديرين التي تتشكل من القيادات والمديرين بالمنشأة بالتعاون مع الخبير أو الإستشاري في دراسة وتفسير المواقف والأحداث والتنبؤ بالإتجاهات والأحداث البيئية.

٤/٣ - تجزئة المهمة Decomposing the Task :

يمكن لعملية التنبؤ أن تكون أكثر فعالية إذا ماتم تجزئة تلك المهمة. على سبيل المثال، فبدلاً من محاولة معرفة حجم السوق بالنسبة للسولار خال السنوات الثلاث القادمة فإنه من السهل بالفعل أن نحاول الوصول إلى ذلك

الرقم من محاولة معرفة حجم الطلب المتوقع على السولار لإستخدامه في حمامات السباحة، ر سخانات المياه، للتدفئة في المنازل، وهكذا. بالمثل، فإن الطلب على التكنولوجيا الجديدة في مجال التشخيص العلاجي يمكن تجزئته الى أولئك الذين يشترون لأول مرة، أولئك الذين يشترون الوحدة الثانية، وأولئك الذين يشترون بغرض الإحلال.

كما أن الطلب على الإسكان في مجال تقدير الطلب على منتجات شركات الإستثمار العقاري يمكن تجزئته إلى طلب على الإسكان الشعبي، وطلب على الإسكان المتوسط، وطلب على الإسكان فوق المتوسط، وطلب على الإسكان الفاخر .. الخ.

٥/٣ - تحليل الأثر المتبادل Cross - Impact ،

يشير مفهوم تحليل الأثر المتبادل إلى مجموعة من الوسائل المصممة للتنبؤ بمجموعة من الأحداث المتداخلة. على سبيل المثال، خذ الحدث (أ) والذي يشير الى أن الرياح يمكن أن تصبح مصدرا للطاقة خلال عام من تاريخه. فإن الخبراء يمكنهم تقدير احتمالات وقوع هذا الحدث. باستخدام تحليل الأثر المتبادل فإنهم سوف يتعرضون لمجموعة من الأحداث الأخرى في آن واحد مثل :

• الحدث (ب) امكانية حدوث طفرة في خلايا طاقة السولار خلال هذا العام فتجعل منه طاقة اقتصادية.

• الحدث (ج) الحجم الكبير من إنتاج الزيت الحجري خلال هذا العام.

• الحدث (د) الانتشار الواسع لطاقة السولار في المنازل خلال هذا العام.

• الحدث (هـ) أن تكلفة زيت البترول سوف تصل إلى ثلاثة أمثال قيمتها الحالية خلال هذا العام.

أن أهم ما يميز هذا الأسلوب هو المساعدة في تحديد تأثير حدث ما على احتمالات وقوع الحدث الآخر. وعليه، فإن تقدير احتمالات حدوث الحدث (أ) يمكن الحصول عليها في ضوء افتراض أن الحدث (ب) سوف يحدث، وكذلك تحت افتراض أن ذلك الحدث سوف لا يقع. وبالمثل، فإن احتمالات حدوث الحدث

(أ) تقدر في ضوء افتراض وقوع الحدث (ج) وفي ضوء احتمالات عدم وقوعه . وباستخدام نظرية الاحتمالات ، فإن احتمالات حدوث النماذج المختلفة للتكنولوجيا، أو أى متغير بيئى آخر، يمكن تحديدها حتى ولو كان أولئك الذين يقومون بالتعديلات يأخذون فى اعتبارهم وقوع حدثين فى وقت واحد . وبغض النظر عن استخدام هذا النموذج ، فإنه من الجدير الأخذ بعين الاعتبار التأثير غير المباشر المحتمل لأى متغير أو حدث بيئى . على سبيل المثال، ماهو التأثير المتوقع لأى زيادة أخرى فى الأفراد الذين يتناولون وجباتهم خارج المنزل على سوق الأغذية الصحية ؟

٦/٣ - تحليل السيناريو Senario Analysis :

ان التنبؤ بأحداث واتجاهات فردية ربما يبدو بسيطاً للغاية فى ظل بيئة معقدة تتداخل فيها العديد من الأحداث والاتجاهات الأخرى والتي تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض . واحد الطرق التى يمكن استخدامها للتعامل مع مثل هذا التعقيد يتمثل فى عمل سيناريو شامل لما يمكن أن تحويه البيئة فى المستقبل . ويعكس هذا السيناريو وصفاً غنياً ونموذجياً للبيئة بما تحويه او تتضمنه من اتجاهات أو أحداث.

واحد المراحل لعمل مثل هذا السيناريو يتمثل فى افتراض ثلاثة مفاهيم أو توقعات للبيئة المستقبلية : متفائل ، متشائم، والأكثر احتمالاً . ويمكن وصف السيناريو من خلال عدة عبارات أو فقرات . وأيضاً يمكن أن يؤسس السيناريو وفقاً لمتغير أساسى وحيد .

على سبيل المثال بالنسبة للمنشأة التى ترتبط، إلى حد كبير بدرجة إتاحة وتكلفة الحصول على الطاقة، فإن أحد السيناريوهات يمكن أن يبنى على احتمال النقص الشديد فى البترول، أما الثانى فيقام على أساس زيادة المعروض منه، أما الثالث والذي يمثل الوضع الأكثر احتمالاً فيستتبط من الأوضاع الحالية . كذلك فإن الصناعة التى تقوم على المنتجات الزراعية قد تكون حساسة الى حد بعيد الى ظروف المناخ والمحصول الناتج عن ذلك، وعليه فإنها يمكن أن تؤسس

السيناريو الخاص بها وفقا للظروف المناخية المتوقعة حدوثها في المستقبل. أخيراً، قد تؤسس بعض الشركات الأخرى السيناريوهات الخاصة بها في ضوء الأوضاع الاقتصادية السائدة في البلاد.

وعندما تؤسس مجموعة من السيناريوهات وفقا لمتغير اساسى وحيد، فإن تلك السيناريوهات يمكن دعمها بعدد من المتغيرات الأخرى الأقل أهمية. بالتالى، فإن السيناريو القائم على توقعات العرض والطلب على مصادر الطاقة يمكن تحديد المفاهيم البديلة له باعتباره واحدا من الاقتصاديات قليلة النمو أو المتدهورة، مبيعات منخفضة للسيارات أو الاستخدام، وهكذا.

أحد المداخل الأخرى لتوليد وبناء السيناريوهات يتمثل في تحديد عدد من المتغيرات والاعتماد عليها في اقتراح مجموعة كبيرة من السيناريوهات يتم اختيار ٣ أو ٤ من بينها والتي تعتبر أكثر منطقية واخضاعها للتحليل . على سبيل المثال، فإن منشأة لبيع الجازولين قد تختار التضخم (مرتفع أو منخفض)، إتاحة الغاز (متاح - محدود الإتاحة). ودرجة النمو الاقتصادي (مرتفع، متوسط، منخفض). ويمثل الاثنى عشر احتمالا اساسا لعمل السيناريو (٢ × ٢ × ٣)، على أن يتم الاختيار من بينها، تلك المتغيرات الأكثر احتمالا واخضاعها للتحليل.

أما ماهو المدى الزمنى الذى يجب أن تمتد إليه عملية التنبؤ من خلال السيناريوهات فذلك يتوقف على مدى التخطيط والقرارات الإستراتيجية المتعلقة بذلك. فالسيناريو الذى يمتد الى عشرين عاما مثلا، لا معنى له إذا ما كانت القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذها في ضوء مدى زمني يبلغ ٣ سنوات. عموما يجب أن يبلغ هذا المدى فى المتوسط ٥ سنوات كما تشير نتائج الممارسات العملية فى هذا المجال.

(١) كيف يمكن ربط السيناريوهات بالإستراتيجية ؟

بعد تنمية السيناريوهات وفقا للمنطق السابق، فإن الخطوة التالية تتمثل فى ربطها بالإستراتيجية ، حيث يقوم المخططون بتنمية استراتيجيات مثلى

لكل سيناريو. بعد ذلك فإن كل إستراتيجية يمكن تقييمها ليس فقط في علاقتها بالسيناريو المرتبط بها؛ ولكن في علاقتها كذلك بالسيناريوهات الأخرى. فإذا ما أمكن التعبير عن ذلك التقييم كمياً، فإن القيمة المتوقعة لكل استراتيجية يمكن تحديدها . وببساطة تمثل القيمة مجموع الناتج المتوقع في ظل كل سيناريو مضروباً في احتمال تحقق ذلك السيناريو.

إن استخدام استراتيجيات قائمة على ضوء سيناريوهات مفترضة غالباً ما ينتج عنه الحصول على نطاق أوسع من البدائل الإستراتيجية ، حيث يؤدي النظر إلى السيناريوهات الممكن حدوثها والتي تمثل انحرافاً عن الأحداث والاتجاهات الحالية، إلى التوصل إلى العديد من الإستراتيجيات التي يصعب التوصل إليها في حالة عدم وجود تلك السيناريوهات. إضافة إلى ذلك، فإنه من خلال اختبار الإستراتيجيات في ظل السيناريوهات المتعددة، يمكن التوصل إلى تقديرات دقيقة عن مدى المرونة الناتجة من استخدام كل إستراتيجية.

(٢) احتمالات السيناريو Senario Probabilities ،

حتى يمكن تقييم الاستراتيجيات البديلة، فإنه عادة من الضروري تحديد احتمالات حدوث كل سيناريو. وتمثل هذه المهمة في الواقع إحدى أشكال التنبؤ البيئي ، فيما عدا أن السيناريو الكلي قد يكون محصلة تقدير عدد من المتغيرات مجتمعة، ويمكن سؤال الخبراء لتقييم تلك الاحتمالات مباشرة. إلا أنه يمكن التوصل إلى فهم أعمق إذا ما أمكن تحديد العوامل المؤثرة ذات العلاقة بكل سيناريو. على سبيل المثال، فإن صناعة معدات البناء يمكن أن تتوصل إلى عمل سيناريوهات قائمة على ثلاثة مستويات بديلة لنشاط التشييد. وهذه المستويات الثلاثة سوف تؤثر فيها العديد من الأسباب أو المؤثرات ، منها معدلات الفائدة، ومدى إتاحة أرصدة لتمويل قطاع بناء المخازن، والذي سوف يتوقف بدوره على الهيكل المالي للمؤسسات المالية وهيكل أسواقها كذلك. أما السبب أو المتغير الثالث فقد يتمثل في مستوى الانفاق الحكومي على الطرق، الطاقة، والمجالات الأخرى ذات العلاقة بصناعة معدات البناء.

٧/٣ - تحليل الأثر Impact Analysis :

خلال عملية التحليل البيئي الخارجى، قد تواجهنا مشكلة كثرة المعلومات المتاحة. ومن الناحية المثالية توجد الآن العديد من الطرق والوسائل لتجميع وتحليل المعلومات، وغالبيتها يمكن أن يمتص كميات غير محدودة من الموارد. فشركة للنشر قد تهتم بالكابلات التليفزيونية، وأنماط المعيشة، واتجاهات التعليم، والتغيرات فى الكثافة السكانية فى المناطق المختلفة، وتكنولوجيا الطباعة. كما أن تلك المجالات يمكن أن تشمل مجموعة من المجالات الفرعية والتي يمكن أن تتضمن بدورها عدداً غير محدود من الجوانب التفصيلية. على سبيل المثال فإن الكابلات التليفزيونية قد تشمل العديد من الجوانب والتي تتعلق بالموردين ، والتكنولوجيا، وردود أفعال المشاهدين. لذا فإنه عند القيام بعمل التحليل الخارجى بصفة عامة والتحليل البيئى على وجه الخصوص، فإنه من الضروري تحديد أو اختيار أى مجالات المعلومات يجب ملاحظتها وتحليلها وكذلك تحديد عمق المعلومات ومستوى التحليل المناسب لكل منها. ويساعد تحديد مجال المعلومات المطلوب فى إمدادنا بتركيز منطقي فى عملية تجميع المعلومات. إنها سوف تشمل واحد أو أكثر من الاتجاهات أو الأحداث الحالية والتي سوف يتمخض عنها إما وجود فرص أو تهديدات بالنسبة للمنظمة. وعليه، فإنه ما لم تحدد أولويات معينة، فإن التحليل الخارجى يمكن أن يصبح وصفيًا، ولا يتسم بالتركيز أو الكفاءة.

إن مدى ملاحظة وتحليل مجال المعلومات المطلوب سوف يتوقف على درجة تأثير مجال (نطاق) المعلومات بالجوانب التالية :

- مدى تضمينها أحداثاً أو اتجاهات ذات تأثير على وحدات الأعمال الإستراتيجية الحالية أو المتوقعة.
- الأهمية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية موضع الأحداث أو الاتجاهات.

• عدد وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتعلق بها تلك الأحداث أو الاتجاهات.

في حين أن درجة الإلحاح لمجال المعلومات المطلوبة فتتعلق بالجوانب التالية :

- احتمالات حدوث أو وقوع هذه الأحداث أو الاتجاهات.
- الإطار الزمني للاتجاه أو الحدث.
- وقت رد الفعل المحتمل أن يكون متاحاً، مقارنة بالوقت المطلوب لتنمية وتطبيق استراتيجية ملائمة.

(١) تأثير مجال المعلومات :

يحتوى كل مجال معلومات مطلوب على أحداث أو اتجاهات محتملة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على وحدات الأعمال الإستراتيجية الحالية أو المقترحة أو حتي المحتملة. إن تأثير مجال المعلومات المطلوب سوف يتوقف على الأهمية النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث توجد بعض الوحدات التي تكتسب أهمية نسبية قياساً على البعض الآخر.

وتقاس هذه الأهمية أما بواسطة رقم المبيعات أو الأرباح أو التكلفة المتعلقة بهذه الوحدة . إلا أن هذه المقاييس قد تحتاج إلى استكمالها بالنسبة للوحدات المقترحة أو النامية والتي لا تعكس مبيعاتها أو أرقام الربح أو التكلفة قيمة حقيقية بالنسبة للمنشأة في الوقت الحالي.

(٢) مصفوفة تحليل الأثر The Impact Matrix :

من أجل التحديد والتقييم المنظم لمجالات المعلومات المطلوبة وربما من أجل تحديد الوزن الكمي لتلك المجالات، فإن عمل مايسمى بمصفوفة الأثر، كما يبدو من الشكل رقم (٦/٥) ، يعتبر مفيداً. وفي هذه المصفوفة يتم رصد مجالات المعلومات المطلوبة على المحور الرأسي، وهى تلك المجالات التي يمكن جمع وتنظيم المعلومات عنها. لاحظ أنه يمكن استخلاصها ليس فقط من التحليل

شكل رقم (٦/٥)
مصفوفة تحليل الأثر
لوحدة الأعمال الاستراتيجية

مجالات المعلومات المطلوبة	الحالية ب ١ ب ٢ ب ٣	المزمعة ب ١ ب ١ ب ١١	المحتلة ب ١ ب ٢ ب ٢١	الأثر + -
العمل القطاع (أ) القطاع (ب)	٠ ٢ ٠ ٤ ٠ ٠	٢- ٤ ٠ ٠	١ ٠ ٢- ٢	٢- ٨ ٢- ٧
المنافس: المنافس (أ) الحالي المنافس (ب) المحتمل	٠ ٢- ٠ ٠ ٢- ٤-	٠ ١- ٠ ٠	٢- ٠ ١- ٤-	٥- ٠ ١١- ٠
السوق: مجالات الاستخدام (أ) خط المنتجات (ب)	٠ ٤- ٤ ٠ ٠ ٠	٢ ٠ ١ ٠	٠ ٠ ١ ٢-	٤- ٦ ٢- ١
البيئة العامة: التكنولوجيا (أ) التشريعات (ب) الاقتصاد (ج) الثقافة (د) السكان (هـ)	٢- ٠ ٢ ٢ ٠ ٠ ٢ ٢ ٠ ٢ ٢ ١- ٢ ٠ ٠	١ ٠ ٢- ٠ ٠ ١- ٤ ٠ ٢- ٠	٠ ٤ ٢- ٠ ٠ ٤- ٠ ١ ٠ ٠	٢- ٧ ٥- ٢ ٥- ٦ ١- ١٠ ٢- ٢
الاجمالي + -	٢ ٨ ٦ ٢- ٨- ٥-	٧ ٤ ٨- ٢-	١ ٩ ١١- ٨-	
أهمية وحدة الأعمال الاستراتيجية	مرتفع مرتفع منخفض	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	

مدى الأهمية

الفرص					التهديدات			
٤+	٣+	٢+	١+	صفر	١-	٢-	٣-	٤-
تأثير إيجابي مرتفع				لا تأثير				تأثير سلبي مرتفع

البيئي العام ولكن أيضا من خلال تحليل العميل، المنافس، السوق، وعلى فان المنشأة التي تعمل في مجال صناعة الحاسبات الآلية الشخصية قد ينصب اهتمامها على مدى تقبل قطاع معين لمنتجاتها، إمكانية اقتحام السوق بواسطة منافس آخر محلي أو خارجي، معدلات النمو والتطور في أنظمة وبرامج الحاسب، بالإضافة إلى الظروف والأحوال الاقتصادية العامة. بينما يمثل المحور الأفقي وحدات الأعمال الإستراتيجية الحالية بالإضافة إلى المخطط إقامتها والمحتملة. أحيانا قد يكون من الصعب تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية المتوقعة، لكن التدريب على إيجاد ذلك التصور يعتبر مفيدا،

وتمثل المدخلات في المصفوفة الأثر النسبي المصاحب للاتجاهات أو الأحداث ذات العلاقة بمجالات المعلومات المطلوبة على وحدات الأعمال الإستراتيجية. ان هذا التأثير قد يكون إيجابياً كما قد يكون سلبياً وذلك على النحو الموضح أسفل الشكل رقم (٦/٥). وعليه، فان دخول منشأة منافسة محتملة (ب) إلى سوق صناعة الحاسبات الشخصية يمكن أن يكون له تأثير سلبي (-٤) على وحدة الأعمال الإستراتيجية (ب١)، بينما تطوير تكنولوجيا معينة يمكن أن يكون له تأثير ايجابي (+٤) على وحدة الأعمال الإستراتيجية المحتملة (ب٢٠).

إن ممارسة رصد المعلومات عن المجالات المطلوبة وتقييم مدى تأثيرها على وحدة الأعمال الإستراتيجية المعينة يمكن ان تساعد في تحديد نوعية المعلومات المطلوبة للوحدة المعنية وكذلك أولويات الحصول على تلك المعلومات. وعليه فان المجالات ذات التأثير المرتفع سوف تكون تلك التي تحصل على قيم عالية على سلم القيم. علاوة على ذلك، فان المصفوفة تجعل من الممكن الحصول أو معرفة تلك المجالات من المعلومات المطلوبة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على أكثر من وحدة أعمال استراتيجية. ان العمود الذي يقع في اليسار من المصفوفة، والذي يلخص القيم الايجابية والسلبية لكل صف، يعطى مؤشرا ملخصا للتأثير المصاحب لمجال معلومات مطلوب.

كذلك فإن تجميع محصلة تأثير الأعمدة كما هو موضح فى نهاية المصفوفة ، يعطى مؤشرا عاما لمدى حساسية وحدة الأعمال الإستراتيجية المعنية للاتجاهات والأحداث التى يمكن أن تقع فى البيئة . ويشير الرقم السلبى المرتفع إلى احتمال حدوث تطورات معاكسة. وبالعكس، فوجود رقم ايجابى كلى مرتفع يشير إلى احتمال حدوث تطورات مرغوبة . ومثل هذه الأحكام يمكن أن تساعد فى اعطاء نظرة عامة لعوامل المخاطرة الايجابية والسلبية . فى الشكل رقم (٦/٥) فإن الأهمية النسبية لكل وصف أعمال استراتيجية يمكن التعرف عليها. إن الإعتداد الصريح بهذا البعد يمكن أن يفيد كذلك فى تقرير أى مجال من مجالات المعلومات المطلوبة يجب ملاحظته وتحليله وبأى مستوى من العمق.

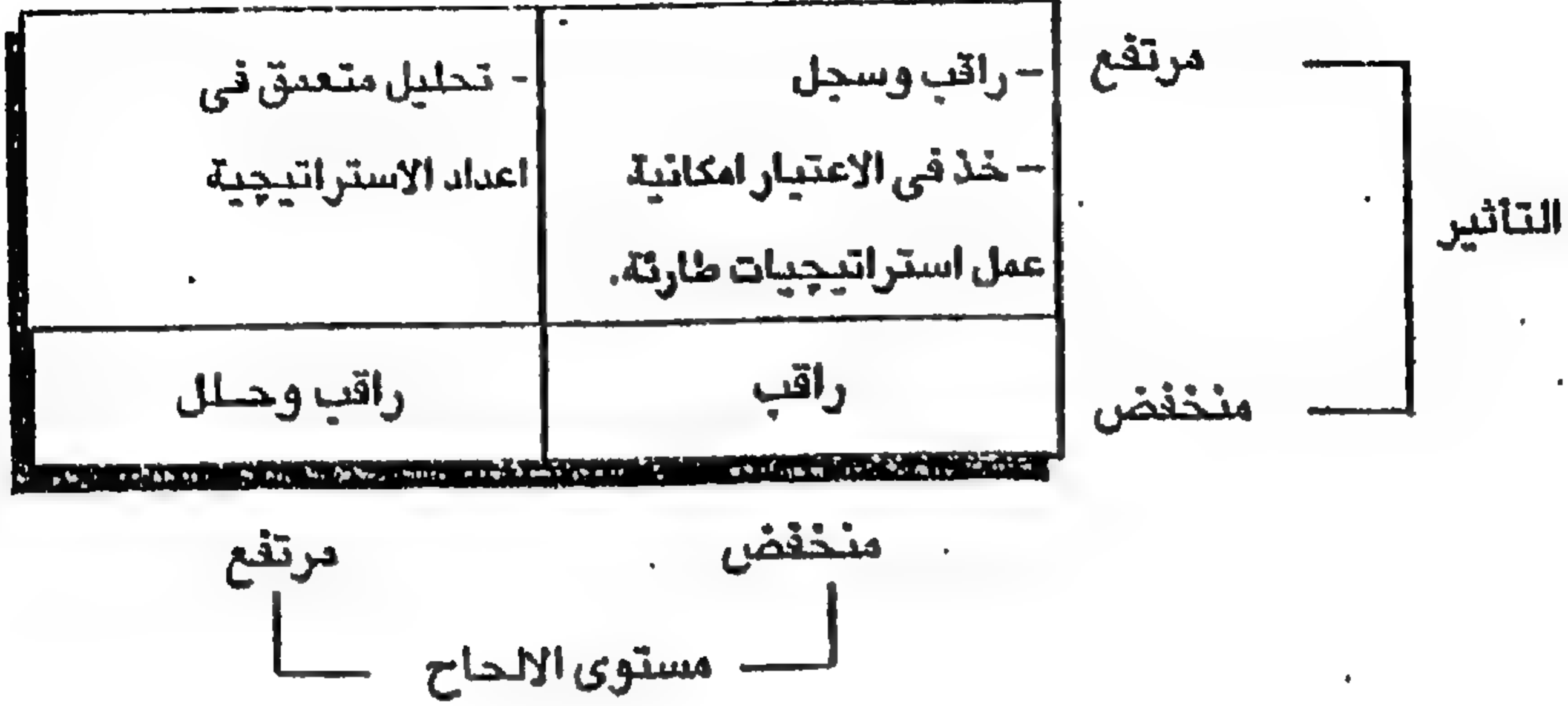
(٣) درجة إلحاح مجال المعلومات المطلوب،

إن الاتجاهات أو الأحداث المتعلقة بمجال المعلومات المطلوب قد يكون لها تأثير قوى ولكن احتمال حدوثها ضعيف والتى لا يكون من المبرر معها إنفاق موارد لجمع أو تحليل المعلومات. بالمثل، إذا ما كان احتمال وقوع هذه الأحداث، هو المدى البعيد نسبيا قياسا على المدى الزمنى لاتخاذ القرار الاستراتيجى ، فإن الاهتمام بها يجب أن يكون محدودا كذلك. أخيراً فإن هناك مدى زمنى متاح للمنشأة حتى يتبلور رد فعلها تجاه هذه الأحداث، قياسا على المدى الزمنى المطلوب بالفعل. ولتحقيق بعد التشخيص أو البلورة الجيدة للحدث أو الاتجاه، فإن المنشأة تحتاج إلى اعداد استراتيجية للتعامل معها. فإذا ما كان الوقت المتاح لرد الفعل غير كاف، فإنه يصبح من المهم عمل توقع لتلك الاتجاهات أو الأحداث من أجل البدء الفورى فى عمل إستراتيجية للرد أو للمواجهة.

ويبين الشكل (٧/٥) تصنيف مجالات المعلومات المطلوبة لوحدة استراتيجية معينة.

شكل رقم (٧/٥)

فئات المعلومات المطلوبة لوحدة الأعمال الإستراتيجية



وبستخلص من الشكل السابق (٧/٥) انه إذا كان كلا من درجة التأثير ومستوى الإلحاح منخفضين، عندئذ فان مستوى محدود من المتابعة يكون هو المطلوب. أما إذا كان مستوى التأثير المتوقع منخفض في نفس الوقت الذي ترتفع فيه درجة الإلحاح في الحصول على المعلومات، فان المجال قد يستحق الملاحظة والتحليل. من جهة أخرى، إذا ما كانت درجة الإلحاح منخفضة وكان التأثير المتوقع مرتفعاً، عندئذ فان المجال قد يحتاج إلى الملاحظة والتحليل المتعمقين، بالإضافة إلى النظر في تبني إستراتيجيات طارئة، ولكن ليس من الضروري تنميتها وتنفيذها.

٨/٣ - إدارة القضايا الخاصة :

إدارة القضايا مفهوم يقصد به تحديد أولئك الناس أو المجموعات من الأفراد داخل التنظيم والذين يعهد اليهم بمهمة تحليل قضية أو مسألة معينة وتنمية الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذا الموضوع أو القضية. والقضايا أو المسائل تعنى أحداث واتجاهات محددة داخل مجالات معلومات مطلوبة والتي تعتبر على درجة عالية من الإلحاح وتأثير قوى محتمل.

وعلى سبيل المثال: فقد شكلت أحد شركات البتروكيماويات فى الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من الأفراد المتخصصين لدراسة وتحليل وتنمية الإستراتيجية الملائمة لـ ١٤٠ مسألة أو قضية منها الضرائب، وتشريعات حماية البيئة، الرقابة على الغازات الطبيعية، وتشريعات الولاية فيما يتعلق بالمخلفات السامة أو الخطرة. ويتمثل غرض الشركة من ذلك فى تزويد المخططين وخبراء الإستراتيجية تحليلات كمية ووصفية دقيقة.

٤ - نظم تشخيص المعلومات الإستراتيجية

إن عملية الحصول على وإدارة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتبر مشكلة خاصة. ان الحاجة إلى المعلومات سوف تحدث فى أوقات أو مناسبات مختلفة، إما خلال عمليات التخطيط الاستراتيجى العادية، أو الأكثر احتمالاً، عندما تبرز فرصة أو تهديد الى الحد الذى يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات معينة.

من ناحية أخرى، فان المعلومات تتدفق إلى التنظيم بطريقة مستمرة ولكنها غير منظمة، ويصعب الاستناد اليها. وتكمن الحقيقة فى أن الكثير من هذه البيانات قد يفقد، أو لا يستخدم. وفى نفس الوقت فان كميات أكبر من تلك المعلومات يمكن أن تتدفق إلى التنظيم من خلال مجهودات اضافية محدودة.

وفى الحقيقة، فانه من الممكن تبني نظام رسمى ولكنه بسيط لتشخيص المعلومات الإستراتيجية، يمكن أن يستخدم فى تعزيز جهود التشخيص ويحتفظ فى نفس الوقت بالكثير من المعلومات التى تفقد داخل التنظيم فى الوقت الحالى. ان الهدف من ذلك هو تنظيم الجهود التشخيصية الى الحد الذى يجعل من ادارة وتوجيه الجهود الخاصة بتجميع المعلومات المتعلقة بقضية إستراتيجية معينة ما أمرا سهلا، أو حتى غير ضرورى. ويتضمن إيجاد مثل هذا النظام المرور بست خطوات أساسية تتعلق الأولى والثانية بتحديد مجالات المعلومات المطلوبة ومصادر الحصول على تلك المعلومات. بينما تتعلق الخطوتين التاليتين بتحديد المشاركين فى النظام، وتخصيص المهام التشخيصية لهم. أما الخطوتان الأخريتان فتتعلقان بتخزين، وتشغيل ونشر المعلومات.

٥ - ماهى أهم متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة فى إعداد الإستراتيجية ؟

تم تناول متغيرات البيئة الخارجية بمحتوياتها الثلاث : البيئة العامة، بيئة الصناعة، بيئة التشغيل والمكرنات الفرعية لكل منها. وعلى الرغم من أن هذا الاستعراض قد يبدو شاملا وربما دقيقاً، إلا أنه قد يعطى انطباعاً زائفاً بأن مكونات البيئة الخارجية من السهل تحديدها أو التعرف على آثارها بشكل مستقل أو أنها تتواجد فى جميع المواقف . وفى الحقيقة، فإن مكونات البيئة الخارجية يتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتفاعل، بحيث أنه من الصعب فصل تأثيرها على تأثيرات العوامل الأخرى. على سبيل المثال، هل تعتبر الزيادة فى أسعار منظمة الدول المصدرة للبترول المعروفة باسم « أوبك »، هى محصلة لتغيرات سياسية أم إقتصادية أم إجتماعية أم تكنولوجية ؟ وهل قيام أحد الشركات المؤثرة فى الصناعة بعقد تحالف استراتيجى مع أحد كبار الموردين يعتبر نتيجة لتأثير المنافسين أم العملاء أم الممولين أم أنها مبادرة من الشركة ذاتها ؟. والإجابة لكلا السؤالين ربما تكمن فى حقيقة أنه يوجد العديد من القوى فى البيئة الخارجية والتي تتفاعل معا لإحداث هذا الموقف.

وتشير بعض الدراسات الميدانية مع المسئولين فى المؤسسات الكبيرة من خلال سؤال حول أهم التغيرات البيئية المؤثرة على نجاحهم الاستراتيجى. إلى أن التغيرات فى اتجاهات المنافسة المحلية وكذلك التغيرات فى تفضيلات العملاء والتغيرات التكنولوجية تعد أهم التغيرات ذات التأثير المحتمل فى إعداد الإستراتيجيات ونجاحها (يوضح الجدول رقم ٩/٥) التالى تلك الآراء، ويراعى أن الأهمية النسبية لهذه العوامل تختلف من بيئة إلى أخرى ومن توقيت إلى آخر، ومن نشاط إلى آخر.

وعلى الرغم من إحساس بعض المديرين بالإحباط عند إعداد تقديراتهم للتأثيرات المحتملة لمتغيرات البيئة الخارجية إما بسبب تعقد هذه المتغيرات أو تأثيراتها المتداخلة أو صعوبة تجميع وتحليل المعلومات، إلا أن مثل هذا التحليل

جدول رقم (٩/٥)
الأهمية النسبية لمتغيرات البيئة الخارجية

المتغير / العامل	الأهمية النسبية %
● اتجاهات المنافسة المحلية.	٨٣ر٦
● التغيرات التكنولوجية.	٧١ر٤
● التغيرات في تفضيلات العملاء.	٦٩ر٠
● فرص التنويع في مجالات النشاط.	٦١ر٧
● المنافسة العالمية.	٥٩ر٤
● فرص المشروعات المشتركة.	٥٦ر٦
● فرص الحصول على المعلومات واستخدامها.	٥٥ر٩
● الظروف الاقتصادية العامة.	٤٦ر٤
● القضايا القانونية والتشريعية.	٤٢ر٨
● التغيرات في مجال الموردين وسياسات التوريد.	٢٦ر٠

يساهم في النهاية متخذى القرارات في التعرف على أفضل المسارات الإستراتيجية المتاحة واستبعاد البدائل التي لا تتسق مع اتجاهات التنبؤ . إن من الخطأ الاعتقاد بأن التحليل البيئى الخارجى يساعد فى التعرف على الإستراتيجية المثلى أو أفضل الاستراتيجيات، ولكنه بالتأكيد يساعد فى تحديد المسارات أو البدائل التى يجب التركيز عليها أو أخذها بعين الاعتبار.

٦- عمل ملخص لتحليل متغيرات البيئة الخارجية

بعد إنتهاء المديرين أو فريق الإستراتيجية من مراجعة المتغيرات البيئية الخارجية بأبعادها الثلاثة، وبعد تحديد تلك العوامل ذات الأهمية الإستراتيجية النسبية، فإنه من المفضر تلخيص ناتج هذا التحليل . ومن الأساليب المبسطة والفعالة لتحقيق ذلك ما يعرف بأسلوب تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية

External Strategic Factors Analysis والذي بمقتضاه يتم تصنيف هذه المتغيرات من حيث كونها فرص أو تهديدات ثم تحليل كيفية إستجابة المنظمة لهذه العوامل في ضوء أهميتها وتأثيراتها النسبية. ويمر استخدام هذا الأسلوب بست خطوات أساسية هي :

- (١) تحديد من ٥ - ١٠ فرص ومثلهم من التهديدات أو المخاطر.
- (٢) تحديد وزن لكل عامل (فرصة أو تهديد) يتراوح بين (١) صحيح « هام جداً إلى (صفر) «غير هام»، وذلك في ضوء التأثير المحتمل لكل عامل على الموقف الإستراتيجي للمنظمة.
- (٣) تحديد ترتيب لكل عامل (فرصة أو تهديد) يتراوح بين (٥) « مميز ، إلى (١) « ضعيف ، وذلك في ضوء إستجابة أو أداء المنظمة في الوقت الحالي بالنسبة لهذا العامل.
- (٤) الحصول على الأداء المرجح عن طريق ضرب الوزن \times الترتيب وذلك بالنسبة لكل عامل على حده.
- (٥) تسجيل الملاحظات عن مبررات تحديد الوزن النسبي أو الترتيب بالنسبة لكل عامل.
- (٦) تجميع الوزن أو الأداء المرجح للوصول إلى الأداء الكلي المرجح، والذي يجب أن يتراوح بين (٥) « مميز ، و (١) « ضعيف ، . مع ملاحظة أن الرقم (٣) هو الرقم المتوسط . ويعبر هذا الرقم عن قدرة المنظمة على الإستجابة للعوامل السائدة في بيئتها الخارجية، والذي يمكن إستخدامه في المقارنة بين المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة أو النشاط . ويوضح الجدول رقم (١٠/٥) نموذجاً عملياً لهذا التحليل.

جدول رقم (١٠/٥)

نموذج عملي

لمصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية الخارجية

العوامل الاستراتيجية الخارجية	الوزن	الترتيب	الوزن	تعليقات وملاحظات
الفرص				
● التكامل الاقتصادي مع دول خارجية.	٢٠	٤	٨٠	إتساع الأسواق وتقليل القيود.
● تفضيلات العملاء للمنتج.	١٠	٥	٥٠	الجودة أساس النجاح.
● التنمية الاقتصادية لدول افريقيا.	٥٠	١	٥٠	تواجد محدود للشركة.
● إنهاء النظام الشيوعي.	٥٠	٢	١٠	تحتاج لمزيد من الوقت.
● الإتجاه نحو المتاجر العملاقة.	١٠	٢	٢٠	ضعف الشركة في هذا المجال.
التهديدات				
● زيادة التشريعات الحكومية.	١٠	٤	٤٠	قدرة على التوافق.
● منافسة محلية قوية.	١٠	٤	٤٠	قدرة عالية على المنافسة.
● منافسة عالمية قوية.	١٥	٣	٤٥	ضعف الشركة عالميا.
● تطورات تكنولوجية معاكسة.	٥٠	١	٥٠	تأثيرات محتملة ضعيفة.
● كساد متوقع.	١٠	٢	٢٠	عبء اقتراض محتفل..
	١٠٠		١٥٠	

وفيما يلي النماذج الرئيسية التي تستخدم في تلخيص نتائج دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.

ملخص العوامل المؤثرة إيجاباً وسلباً
على مكانة ومستقبل المنظمة

م	العوامل المؤثرة على مكانة ومستقبل المنظمة	نوع ومستوى التأثير						التوجيهات العامة للتعامل الفعال مع هذه العوامل
		إيجابي			سلبي			
		قوي	متوسط	ضعيف	قوي	متوسط	ضعيف	

ملخص نقاط القوة لدى المنظمة

م	أهم نقاط القوة لدى المنظمة	فرص وإمكانية الاستفادة منها			مجالات الاستفادة منها	أدوات ومتطلبات الاستفادة منها
		قوي	متوسط	ضعيف		

ملخص أوجه الضعف لدى المنظمة

م	أهم أوجه الضعف لدى المنظمة	فرص وإمكانية معالجتها وتقويتها			مجالات معالجتها وتقويتها	أدوات ومتطلبات معالجتها وتقويتها
		قوي	متوسط	ضعيف		

ملخص الفرص المتوفرة أمام المنظمة

٢	أهم الفرص المتوفرة أمام المنظمة	فرص وامكانية استثمار			مجالات استثمارها	أدوات ومتطلبات استثمارها
		قوى	متوسط	ضعيف		

ملخص القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة

٢	أهم القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة	فرص وامكانيات التعامل الفعال معها			مجالات التعامل معها	أدوات ومتطلبات التعامل الفعال معها
		قوى	متوسط	ضعيف		

٧ - النتائج الأساسية لتحليل وتوصيف البيئة الخارجية للمنظمة :

تتمثل المخرجات الرئيسية من عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تصنيف بيئة المنظمة من جانب، وتحديد اتجاهات تأثيرها على المنظمة من جانب آخر، وذلك على النحو التالي :

١/٧ - تحديد تصنيفات البيئة وتوصيف تأثيرها على عملية التخطيط :

١/١/٧ - أنواع بيئة المنظمة حسب درجة التغير وعدم التأكد البيئي :

يمكن تصنيف بيئة المنظمة إلى الأنواع الأربعة التالية :

(١) البيئة الساكنة والعشوائية :

هى البيئة التى يصعب تحديد متغيراتها أو مكوناتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها. ومن ثم يجب على الإدارة أن يتوافر لديها عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الإطمئنان لسكون البيئة من ناحية أخرى.

(٢) البيئة الساكنة وبها تكتلات :

هى البيئة التنظيمية التى تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها، وجود عدد محدود من المنظمات المتشابهة والعلاقة والتى تتفاعل مع بعضها وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها. ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئة بها. حيث لا تتصف بالإضطراب الشديد ويتوافر بها الحد الأدنى من السكون.

(٣) البيئة المضطربة :

تمثل الإمتداد الطبيعى للبيئة الساكنة وبها تكتلات تجاه البيئة الصاخبة. وإن كان بها منظمات متشابهة إلا أنه يوجد بينها تكتلات ولكن يوجد قدر معين متشابه من البيانات والمعلومات لدى هذه المنظمات عن بعضها البعض. ويتطلب هذا النوع من البيئة ضرورة توافر قدر عال من المرونة والقدرة على الإستجابة والتكيف معها.

(٤) البيئة الصاخبة :

تمثل الإمتداد الطبيعى للبيئة المضطربة والإتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تتزايد وتتعدد المخاطر واحتمالات تعرض المنظمة لها بدرجة كبيرة. ومن ثم تفرض مثل هذه البيئة على المنظمة أن تولى جهداً ووقتاً أكبر للمتابعة الدقيقة والمنظمة للبيئة بجميع متغيراتها ومحاورها.

٢/١/٧ أنواع بيئة المنظمة حسب درجة الديناميكية والتنوع فى مكوناتها :

يمكن تصنيف بيئة المنظمة وفق هذا المعيار إلى الأنواع الأربعة التالية :

(١) بيئة غير ديناميكية مع تنوع منخفض :

هي البيئة التي تنخفض معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.

(٢) بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض :

تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية مثل السابقة، إلا أن هذه المتغيرات والعناصر البيئية تتصف بدرجة عالية من الديناميكية وعدم الاستقرار.

(٣) بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع :

حيث عدد المتغيرات البيئية متعددة ولكنها مستقرة نسبياً.

(٤) بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع :

تمثل أعلى درجات التركيب والتعقيد البيئي حيث تتعدد وتتداخل وتتغير العناصر البيئية المكونة لبيئة المنظمة.

٢/١٧ - وبجانب هذه التقسيمات فإنه يمكن تصنيف بيئة العمل بالمنظمة باستخدام درجة التجانس ومدى الإستقرار في المتغيرات البيئية إلى الأنواع الأربعة التالية :

(١) بيئة متجانسة وغير مستقرة :

حيث تتكون البيئة التنظيمية من مجموعة من المتغيرات ذات الصفات والخصائص المتشابهة والمستقرة نسبياً.

(٢) بيئة متجانسة وغير مستقرة :

تتكون بيئة المنظمة من مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الصفات

والخصائص المتشابهة إلا أنها تتصف بمعدل تغير وعدم إستقرار مرتفع بالمقارنة بالبيئة السابقة.

(٣) بيئة غير متجانسة ومستقرة :

حيث تتكون بيئة المنظمة من عدد من المتغيرات البيئية متباينة الصفات والخصائص والاتجاهات إلا أنها تتميز بالإستقرار النسبي.

(٤) بيئة غير متجانسة وغير مستقرة :

حيث تتكون بيئة المنظمة من مجموعة متغيرات متباينة الخصائص والاتجاهات بجانب ديناميكية هذه المتغيرات بدرجة عالية بالمقارنة بالأنواع الأخرى من بيئات المنظمة.

ومن ثم يمكن أن يستخدم مصطلح البيئة للإشارة إلى الظروف أو الضغوط التي تخرج عن سيطرة المنظمة، وينبغي على الإدارة أن توزع جهودها واهتمامها على كل من المنظمة والبيئة. حيث يمكن للإدارة بجانب تأثيرها على المنظمة أن تؤثر أيضاً على البيئة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه من تزايد درجة الإعتمادية بين المنظمة والبيئة ومع إرتفاع درجة المخاطرة الناتجة عن تغير سلوكيات العناصر البيئية تزداد درجة التعقيد في بيئة المنظمة. بما يتطلب من الإدارة منح قدر أكبر في الوقت والجهد للتحليل والتشخيص البيئي وتوفير بدائل مناسبة من الإستراتيجيات والتصرف للتعامل مع إتجاهات المتغيرات البيئية.

٤/١/٧ - أنواع بيئة المنظمة حسب سخاء واستقرار البيئة ودرجة تعقيدها :

بالإضافة إلى ما سبق من تصنيفات مختلفة لبيئة عمل المنظمة. فإنه يمكن توصيف وتصنيف بيئة المنظمات حسب مقياس مركب من سخاء البيئة ودرجة استقرارها وتعقيدها، كما يلي :

(١) السخاء البيئي :

يستخدم مفهوم السخاء البيئي للإشارة إلى مدى الندرة النسبية في الموارد المادية والبشرية المطلوبة في الأسواق الحالية، أو بمعنى آخر، يشير السخاء البيئي إلى مدى الإتاحة في الموارد البيئية والتي تعضد نمو المنظمة. ومن ثم فإن مدى الوفرة النسبي في الموارد يؤثر بدرجة ما على قدرة المنظمة في البقاء والنمو. حيث يمكن أن يؤدي تزايد الندرة النسبية في الموارد المطلوبة في الأسواق إلى تزايد درجة المخاطر البيئية التي تواجه المنظمة، بما يدفع المنظمة إلى الاحجام عن التوسع في فتح عمليات جديدة لتخفيض درجة الإعتماد على دائرة النفوذ لمصادر التوريد بالأسواق الحالية.

وقد يحدث في بيئة العمل التي تتصف بالسخاء النسبي في الموارد المطلوبة أن تتجه المنظمة نحو إستراتيجية التنوع كوسيلة لتحقيق التوازن في الخطر العام الذي يواجه المنظمة.

وفيما يتعلق بعلاقة السخاء البيئي بسلوك المنظمة، فإنه من المتوقع أنه مع تزايد السخاء البيئي تتجه المنظمات إلى تحقيق مستوى عال من الأداء التنظيمي عنه في حالة العمل في بيئة أقل سخاء، حيث أن إرتفاع السخاء البيئي يؤدي إلى تزايد فرص التوسع والنمو في المنتجات أو الخدمات والأسواق، بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة.

(٢) الإستقرار البيئي :

حيث يستخدم مفهوم الإستقرار البيئي للإشارة إلى ديناميكية المتغيرات أو العناصر التي تتعامل معها المنظمة، ومدى قابلية هذه العناصر للتغير.

بمعنى آخر، فإن مفهوم الإستقرار البيئي يستخدم للإشارة إلى درجة الصعوبة أو مدى القدرة على التنبؤ باتجاهات أو احتمالات إستقرار الوضع الحالي لخصائص المتغيرات البيئية للمنظمة .

لا شك أن الإستقرار البيئي يؤثر - سواء بشكل مباشر أو غير مباشر - على كل من الإستراتيجية الإدارية ومستوى أداء المنظمة، حيث أنه بناء على درجة عدم الإستقرار البيئي تتحدد إستراتيجيات الإدارة نحو التوسع أو التنوع أو التطوير أو غير ذلك بما ينعكس على كل من صيانة وتحسين أداء المنظمة.

(٣) التعقيد البيئي :

يستخدم مصطلح التعقيد البيئي للإشارة إلى درجة التركيز أو التنوع ودرجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة، فمع إنخفاض درجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية وتنوع المتغيرات تتزايد درجة التعقيد البيئي التي تواجه المنظمة.

كما أن درجة التعقيد البيئي تؤثر - بشكل مباشر أو غير مباشر - على كل من إستراتيجيات وأداء المنظمة ، وذلك إما بإنخفاض كفاءة وفعالية الأداء بشكل مباشر أو من خلال التأثير على الخصائص الهيكلية والإدارية للمنظمة. ومع تزايد درجة التعقيد البيئي تتجه المنظمات إلى إتباع إستراتيجيات إدارية من شأنها تغير في التقسيم الإداري والتخصص الهيكلي وذلك لتوفير فرص أكبر لتدعيم لامركزية القرارات، ومرونة التصرف، وتنمية المهارات والمعارف المتخصصة اللازمة للتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة تؤدي إلى تقليل المخاطر وتعظيم الأداء.

٢/٧ - تصنيف المنظمات حسب جهود التحليل والتقويم البيئي :

تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي الأخذ في الإعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالبيئة الخاصة بالمنظمة. ومن الأساليب والخطوات الأساسية للتعامل مع عدم التأكد ما يطلق عليه بالتحليل والتقدير البيئي، وذلك بهدف تحديد وتوصيف وتشخيص العوامل البيئية لوضع صورة تفصيلية عن خصائص واتجاهات هذه العوامل، ومن ثم تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه من فرص وتهديدات. أي أن عملية التحليل والتقدير البيئي هي أسلوب منهجي من خلال يتم النظر في بيئة المنظمة وتحديد ما بها من فرص وتهديدات تخص المشروع.

ويجب أن تهتم المنظمة بالتحليل والتشخيص البيئي ليس فقط بغرض تحديد ما تحتويه هذه المتغيرات البيئية من فرص وتهديدات : وإنما يمتد الإنتفاع من نتائج هذا التحليل والتشخيص إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة للتعامل مع تلك الفرص والتهديدات بما يخدم رسالتها ويحقق أهدافها.

ومن ثم فإن التحليل والتشخيص أو التقدير البيئي هو الأسلوب المنهجي لتحديد وإستثمار الفرص ولتحديد ومواجهة العوامل والإتجاهات غير الرشيدة أو التي تعمل ضد أهداف المنظمة أو نجاحها، أى أن التحليل والتشخيص الجيد للبيئة يجعل المنظمة فى حالة دائمة من الإنسجام والألفة مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.

وتتوقف فرص بقاء المنظمة ونموها بدرجة كبيرة علي دقة نتائج التحليل والتشخيص البيئي للجوانب البيئية المرتبطة بالمنظمة . ومن خلال توافر البيانات والمعلومات عن المتغيرات البيئية ومع الإنتفاع بها تتزايد فعالية أداء المنظمة، ويدون التحليل والتشخيص البيئي فإن ضغط الوقت على المنظمة يمكن أن يقودها إلى إستجابات وردود أفعال غير ملائمة تجاه التغيرات البيئية . ومن ثم فإنه بقدر ما يكون لدى المنظمة من توقع كامل ودقيق تجاه الأحداث المستقبلية بقدر ما يمكن تخفيض هذا الضغط البيئي ومن ثم تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمة.

وتؤكد الممارسات العملية على وجود ارتباط إيجابى قوى بين ملائمة التحليل والتشخيص البيئي وفعالية أداء المنظمة. وأنه رغم تفاوت الأهمية والجهد المعطى للتحليل والتشخيص البيئي من منظمة إلى أخرى، إلا أن الواقع يؤكد بأن المنظمات الناجحة تعطي أهمية وجهداً مناسبين للتحليل والتشخيص البيئي بالمقارنة بالمنظمات الأخرى الفاشلة.

ومن خلال الربط بين نتائج التحليل والتشخيص البيئي وخصائص المنظمات يمكن تصنيف المنظمات إلى مجموعتين وفق قدرة المنظمة على الإنتفاع من نتائج عملية التحليل والتقييم البيئي وانعكاسها على سلوك

المنظمة من حيث التعامل والتفاعل مع المتغيرات البيئية التي تتعامل معها وتعمل من خلالها.

وتتمثل المجموعة الأولى في المنظمات الأقل فعالية في التعامل مع المتغيرات البيئية والإنتفاع بها، ومن أمثلة هذه المنظمات مايلي :

(١) المنظمات المدفوعة :

هي التي يمكن قيادتها بواسطة فرد في قمة التنظيم ويقوم بكل شئ بالمنظمة، ويتخذ كافة القرارات من قمة التنظيم، ومن ثم لا يتم أداء العديد من الأنشطة بشكل جيد وخاصة مايتعلق بالتحليل والتشخيص البيئي، ويمارس المدير في مثل هذه المنظمات أعماله بأسلوب المقامر في التعامل مع المخاطر المرتبطة ببيئة أعمال المنظمة. ومن الملفت للنظر، ومن واقع ممارساتنا العملية في مجالات الإستشارات الإدارية والتنظيمية؛ إن غالبية المؤسسات الفردية في مجتمعاتنا العربية تقع ضمن هذه الفئة من المنظمات.

(٢) المنظمات البيروقراطية الساكنة :

هي تدار بواسطة إدارة تتمسك بالنفوذ مركزيا ولا تعطى أهمية للتحليل والتشخيص البيئي. وبالتالي فهي على غير دراية بالخصائص البيئية، ولا تدرك ما يحدث بهذه الخصائص من تغيرات وما تتضمنه من فرص وما تكنه من تهديدات. ومن ثم فإدارة هذه المنظمات لا يتوافر لديها إستراتيجيات أو بدائل للتعامل مع المتغيرات البيئية ولا تتعامل معها إلا مضطرة وكارهة. وبذلك فهي قلما تحقق أهدافها.

(٣) المنظمات الموجهة بقيادة ضعيفة :

حيث تدار مثل هذه المنظمات بإدارة يغلب عليها الحذر والتردد، وتتسم قراراتها بالنمطية أو السلبية أو كردود فعل عاجلة وعشوائية تجاه التغيرات البيئية. ويرجع ذلك إما إلى عدم الإهتمام أصلا بنشاط التحليل والتشخيص البيئي، أو الإكتفاء بمجرد التحليل والتشخيص السطحي غير الملائم، الذي

يحكمه التصورات والتقديرات الشخصية لصاحب المؤسسة المنشأة دون الاعتماد على أسس مهنية في هذا المجال.

(٤) المنظمات التي تسبح مع التيار:

حيث تكون هذه المنظمات عادة في موقف الحذر تجاه التغيرات البيئية وتضعف إدارتها في مواجهة أية ضغوط بيئية ، ومن ثم فهي قلما تقوم بدور المبادأة ، وهي عادة ما ترضى وتقنع بمجرد تقليل الخسائر أو على الأقل تغطية تكاليفها أو الرضا بهامش ربح طفيف عادة ما تعصف به أقل القيادات البيئية التي تحدث في مجال أو بيئة عمل المنظمة.

وفي مقابل تلك الأنماط الأربعة السابقة للمنظمات فإنه هناك منظمات أخرى أكثر فعالية في التعامل مع المتغيرات البيئية والإنقاذ بها.

ورغم أن هذه المنظمات تختلف فيما بينها في مقدار الجهد وطبيعة التصور تجاه التغيرات البيئية، أي أنها جميعاً تشترك في كونها تقوم بأعمال التحليل والتشخيص البيئي بشكل جيد ومناسب، ومن ثم فهي تتعامل مع الضغوط والفرص البيئية بشكل فعال، وتتمثل هذه الأنماط من المنظمات فيما يلي :

(١) منظمات عرضة للقذائف:

هي التي تواجه منافسين أقوياء وقيود حكومية قوية وبيئة غير متجانسة بدرجة كبيرة، إلا أنها تعطى قدراً كبيراً من الوقت والجهد للتحليل والتشخيص البيئي، بما يمكنها من الإستجابة بشكل منتظم ومناسب من حيث الوقت والمدخل للتعامل مع هذه الضغوط البيئية المتعددة والمركبة.

(٢) المنظمات المتكيفة تحت بيئة على درجة عالية من الديناميكية :

هي التي تعمل في ظل بيئة مضطربة بشكل كبير وتعتمد على أساليب

منطقية للتعامل بفعالية مع المخاطر. ويهتمون بتشغيل أفراد متخصصين ، ويمارسون الأعمال ويتخذون القرار بشكل مرن يتفق مع التغيرات البيئية.

(٣) المنظمات المتحفظة :

هى التى تعمل فى بيئة عمل عادة لا تكون مضطربة بقدر ما تكون معقدة، والمنظمات كبيرة الحجم أو التى تنمو من خلال الإندماج هى أكثر المنظمات عرضة لمثل هذه البيئات.

ويغلب على مثل هذه المنظمات أنها تتجه إلى ممارسة نشاط التحليل والتشخيص البيئى واتخاذ معظم القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية بشكل مركزى.

(٤) المنظمات المتكيفة مع بيئة متوسطة الديناميكية :

تعطى هذه المنظمات قدراً متوسطاً من الجهد والوقت لنشاط التحليل والتشخيص البيئى، ولكنه يعد ملائماً للتغيرات البيئية التى تواجهها. وهى فى كل الأحوال تتعامل بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية بالمقارنة بالمنظمات الواقعة بالمجموعة الأولى.

(٥) المنظمات الرائدة (المتسيدة) :

حيث تتمتع هذه المنظمات بالنفوذ والقوة فى مجال أعمالها، ومن ثم فهى تواجه درجة أقل من التعقيد والمخاطر البيئية، وتتجه إلى جعل معظم القرارات مركزياً. وإن كانت هذه المنظمات تعطى قدراً أقل من الجهد والوقت للتحليل والتشخيص البيئى إلا أنه يعد مناسباً للخصائص البيئية التى تعمل معها.

(٦) المنظمات الابتكارية (الجددة) :

هى المنظمات التى تتميز بقدرتها على تقديم المنتج أو الخدمة بالمواصفات التى تقبلها البيئة أو الأطراف التى تتعامل معها. ولذا فإن جهة الاختصاص

بالتحديث والإبتكار في مثل هذه المنظمات عادة ما تكون صاحبة النفوذ والتأثير في القرار. ومثل هذه المنظمات لا تقصر في الحد الأدنى من التحليل والتشخيص البيئي المناسب والكافي لنجاحها . ومن ثم فهي من النادر أن تواجه مخاطر أو تتعرض لتهديدات قوية أو عنيفة.

ويتضح من خلال هذا التصنيف والتحليل أنه رغم إختلاف التصور تجاه المتغيرات البيئية ، ورغم إختلاف مقدار الوقت والجهد الموجهين نحو التحليل والتشخيص البيئي بين المنظمات التي تقع ضمن هذه المجموعة، إلا أن هذه المنظمات في كل الأحوال تقوم بالحد الأدنى من التحليل البيئي الملائم للتعامل المناسب مع التغيرات البيئية . وهذا بخلاف الوضع بالمنظمات التي تقع بالمجموعة الأولى.

ويمكن القول في هذا الصدد بأن المسؤولية الأولية لعملية التحليل والتشخيص البيئي تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا وذلك لمعاونة القائمين بالتخطيط، وكذلك الإستشاريين المعنيين بالتحليل والتشخيص البيئي والذين تستعين بهم المنظمة كمتخصصين في هذا النشاط.

ومن الأمثلة الرائدة في هذا المجال، ما تتبعه شركة مينا للمقاولات والتجارة وهي شركة مصرية تعمل منذ ٢٥ عاماً تقريباً في مجال الإستثمار العقاري، حيث يتم صياغة سياسات الشركة وتتخذ القرارات الأساسية لكافة الأنشطة، وتعتمد الخطط والبرامج الرئيسية للعمل من خلال لجنة المديرين التي تتشكل من أعضاء الإدارة العليا والقيادات ومسؤولي الأنشطة الرئيسية والإستشاريين والخبراء المتخصصين المتفرغين للشركة، حيث أدى هذا الأسلوب من الممارسة الإدارية على خلق مناخ عمل إيجابي محفز للمبادرة والإبتكار والتحديث ومعماً الاستعداد لتحمل المسؤولية لدى أعضاء المنظمة.

٣/٧ - إتجاهات تأثير البيئة الخارجية على المنظمة :

يجب أن لا تنحصر أهداف المنظمة من دراسة تأثيرات البيئة علي محاولة تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات في بيئة المنظمة، وإنما يجب

أن تغطي هذه الدراسات إتجاهات وتحركات تأثير التغيرات البيئية من المناطق الإيجابية إلى المناطق المحايدة إلى المناطق السلبية وتحديد ما يترتب عليها من مواقف تواجه المنظمة وما تستلزم من سلوك تنظيمي مناسب.

ويمكن تناول إتجاهات تأثير البيئة على أداء وسلوك المنظمة ، ومن ثم على خططها الإستراتيجية، على النحو التالي :

(١) التهديدات :

وتتمثل في حالات غير مرغوب فيها ويتجه تأثيرها سلبياً على أداء المنظمة وذلك مثل حالة احتمال دخول منافسين جدد بمنتج جديد بجودة أفضل وبسعر تنافسي، مما يتطلب مراعاة ذلك عند وضع إستراتيجيات المنظمة.

(٢) القيود :

وهي تمثل حالات معوقة لتصرفات وعمليات المنظمة. وقد تكون هذه القيود ذات طبيعة قانونية مثل القيود الحكومية على الإستيراد ، أو تكون ذات طبيعة تشغيلية مثل الطاقة الإنتاجية أو الإمكانيات البشرية لدى المنظمة، والتي يصعب تجاهلها عند وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

(٣) المشكلات :

وتتمثل في الحالات أو الفجوات التي تتطلب حلولاً مناسبة لمواجهتها وإلا يترتب عليها ظهور قيود أو تهديدات تواجه المنظمة. ومثال ذلك حالة نقص رأس المال العامل أو استقالة رجل التخطيط الإستراتيجي أو المستشار الإداري والتنظيمي للمنظمة، أو حالة عدم الرضا أو الإستياء من كل أو بعض قيادات المنظمة وغيرها من الحالات التي تمثل ثغرة أو فجوة يجب معالجتها من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

(٤) الأعراض السلبية :

وهي تمثل حالات تنبئ بإحتمالات أو إمكانية ظهور مشكلات أو قيود أو ربما حدوث تهديدات تواجه المنظمة، إلا أنه يكون أمام المنظمة متسعا من الوقت لإتخاذ الترتيبات المناسبة. ومثال تلك الأعراض وجود مؤشرات تدل على عوائق فنية أو مالية أو إدارية يمكن أن تؤدي إلى الانخفاض أو عدم الانتظام في أداء المنظمة أو وجود مؤشرات إحتمالات عدم الإنتماء من العاملين وقلة الحرص على البقاء بها وحماية ممتلكاتها.

(٥) المتغيرات المحايدة :

وتتمثل في حالات عارضة أو مؤقتة لا يكون لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في الوقت القريب على أداء المنظمة، إلا أنه من المحتمل أن تنتقل هذه الحالة إلى منطقة الإيجابية أو السلبية، ومن ثم يصبح لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على أداء وخطط المنظمة.

ومن ثم ففى هذه الحالات المحايدة يكون من المهم بالنسبة للمنظمة أن تقدر حدود هذه المتغيرات والتي يفترض أن تخطى هذه المتغيرات لتلك الحدود يمثل مساساً لأداء وخطط المنظمة بشكل أو بآخر.

(٦) الأعراض الإيجابية :

وهي تمثل حالات تنبئ بإمكانية ظهور محفزات ودوافع مشجعة أو ربما وجود فرص يمكن استثمارها . ومثال ذلك وجود معلومات، رسمية أو غير رسمية، تشير إلى اتجاه إحدى أو بعض المنظمات المنافسة إلى الانسحاب أو خروج منتج منافس من السوق.

(٧) المحفزات أو الدوافع المشجعة :

وهي تمثل حالات مرغوب فيها أو مفضلة، ويمكن أن تتحول إلى فرصة أمام المنظمة تستطيع استثمارها أو الإنتفاع منها. وهذه الحالات يمكن أن تكون

ذات طبيعة قانونية مثل التحفيز أو التدعيم الحكومي للتصدير أو الإنتاج المحلي، وقد تكون ذات طبيعة تشغيلية مثل إمكانية استخدام أجهزة ومعدات تيسر عملية استبدال مواد خام ومستلزمات جديدة بدلاً من الحالية بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة مع المحافظة على نفس مستوى الجودة.

(٨) الفرص:

وهي تمثل حالات مؤيدة لأهداف المنظمة ورسالتها وتتجه إلى التأثير الإيجابي على أدائها ومثال ذلك وجود طلب غير مشبع ويمكن للمنظمة تلبية هذا الطلب.

ويوضح الجدول رقم (١١/٥) التالي الإطار العام لخصائص المتغيرات البيئية وذلك بالتحرك من المنطقة الإيجابية إلى المنطقة المحايدة إلى المنطقة السلبية واتجاهات تأثيرها على سلوك وأداء المنظمة في عملية الإدارة الإستراتيجية.

جدول رقم (١١/٥)

مناطق واتجاهات تأثير بيئة العمل على سلوك وأداء المنظمة

٢	مناطق تأثير المتغيرات البيئية	اتجاهات التأثير على سلوك وأداء المنظمة في عملية الإدارة الإستراتيجية
١	منطقة تأثير إيجابي	١/١ - فرص يمكن استثمارها والانتفاع بها. ٢/١ - محفزات مشجعة للدخول في أنشطة محددة واتخاذ قرارات معينة. ٣/١ - مؤشرات وظواهر إيجابية تدفع إلى تصرفات معينة.
٢	منطقة تأثير محايد	١/٢ - تغيرات ذات تأثير محايد لا يترتب عليه فرص أو تهديدات.

تحليل وتوصيف عناصر البيئة الخارجية

منطقة تأثير سلبى	١/٣ - مؤشرات وظواهر سلبية تدفع إلى الإحجام عن تصرفات معينة. ٢/٣ - مشكلات تتطلب التصرف بشأنها. ٣/٣ - قيود تحتاج إلى بدائل للتعامل الفعال معها. ٤/٣ - تهديدات تنذر بالخطر وتستلزم قرارات ملائمة.
---------------------	--

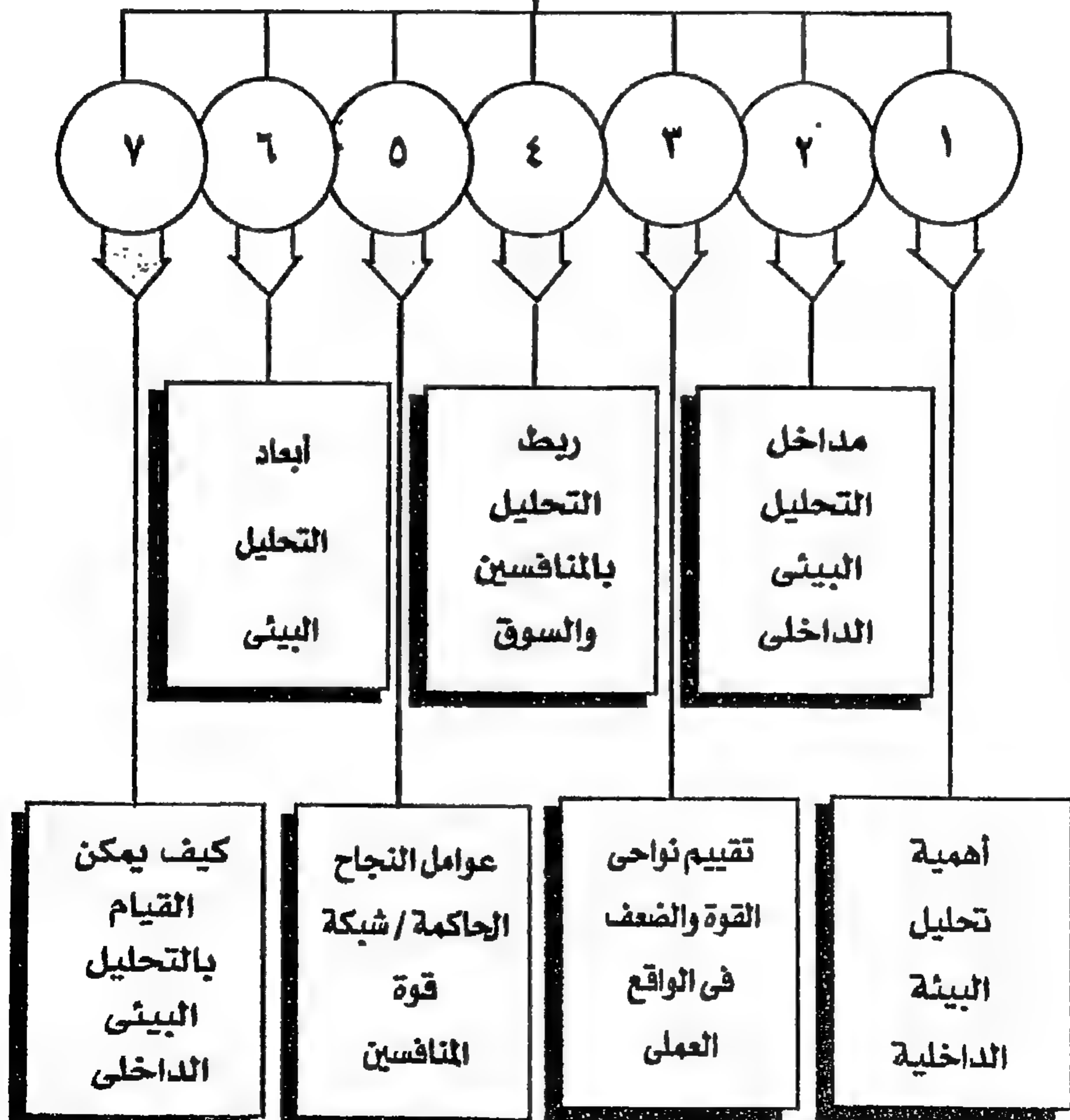
ويتضح مما سبق أن قدرة المنظمة على تحسين أدائها وتعظيم منافعها تتحدد بدرجة كبيرة بمدى الفعالية والإستفادة من نتائج وظيفة التحليل والتشخيص البيئى للتغيرات البيئية التى تتعامل معها - مما يستلزم ذلك العمل على تحسين وتطوير عملية التحليل والتقييم البيئى ذاتها كجزء رئيسى من الأجزاء المكونة لنظام الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة.

الفصل السادس

تحليل البيئة الداخلية

*Analysis of the
Internal Environment*

تحليل البيئة الداخلية



الفصل السادس

تحليل البيئة الداخلية

Analysis of the Internal Environment

● مقدمة

توجد ثلاث دعائم رئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي. أولها، أن الاستراتيجية المعدة يجب أن تتوافق مع ظروف البيئة التنافسية. وعلى وجه التحديد فإنها يجب أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص الحالية أو المتوقعة، وأن تمكنها كذلك من الحد من تأثير التهديدات أو المخاطر المحتملة. ثانياً، يجب أن تستند الاستراتيجية إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة. في كلمات أخرى، فإن سعى المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص ولكن كذلك على ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانات داخلية أو ما يعرف بمجالات القوة. أما الدعامة الثالثة فتتمثل في التنفيذ الجيد للاستراتيجية، حيث تعتبر أي إستراتيجية عديمة الجدوى والفاعلية مالم تأخذ طريقها إلى التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منها. ويتعرض هذا الفصل للدعامة الثانية من دعائم النجاح الاستراتيجي وهي التحليل الواقعي للقدرات الداخلية للمنظمة.

يعنى تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر غنى وعمق قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها.

ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... الخ. وكما أنه من الممكن عمل استراتيجية على مستوى المنشأة، أو مجموعة من وحدات الأعمال الاستراتيجية،

أو وحدة معينة ، أو مجال نشاط داخل وحدة الأعمال الاستراتيجية، فإنه من الممكن عمل تحليل داخلي على كل هذه المستويات. وبالطبع فإن التحليل سوف يختلف في كل مستوى من حيث درجة التعمق ودرجة التركيز ، ولكن يظل الهيكل والمضمون واحدا . ويتمثل الهدف العام من اجراء التحليل الداخلي في تحديد نقاط القوة والضعف والقيود التنفيذية، وبالتالي استراتيجيات الاستجابة والتي تستهدف إما الاستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها . ويجب أن يشمل هذا التحليل العناصر الرئيسية التالية :

- التطور التاريخي للمنظمة والأحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المنظمة ومستقبلها.
- المناخ التنظيمي وخصائصه.
- التنظيم الإداري للمنظمة ويشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة وأدلة العمل بها.
- الموقف التمويلي والإستثماري والنتائج المالية التي حققتها المنظمة.
- الأنشطة والأعمال والمشاريع التي تقوم بها المنظمة والمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- أنواع واتجاهات الأسواق وخصائص المنافسين والعملاء وموقفهم من المنظمة.
- مصادر وخصائص مصادر الإمداد لإحتياجات المنظمة من مقاولين وموردين واستشاريين وغيرهم.
- سياسات وقواعد العمل في المنظمة.

- الجهود التسويقية والترويجية التي تمارسها المنظمة.

- نظم المعلومات ومجالات ومستوى ميكنة أنظمة العمل في المنظمة.

١ - أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلى يساهم فيما يلى :

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسى النسبى للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل فى نفس الصناعة أو النشاط.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- إستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلى من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجى من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

٢ - مداخل التحليل البيئى الداخلى

يسعى المديرون الاستراتيجيون إلى تحديد تلك المتغيرات داخل المنظمة التى يمكن النظر إليها باعتبارها مجالا حيويا للقوة أو الضعف.

ويعتبر المتغير مصدراً للدوة إذا ما مكن المنظمة من تحقيق ميزه تنافسية Competitive advantage . والميزة التنافسية هي شئ ما يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أفضل نسبياً من المنافسين الحاليين أو المحتملين. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً لضعف إذا كان شئاً ما يؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين. ان تقييم أهمية هذه المتغيرات يساعد في تحديد عما إذا كانت تعتبر عوامل استراتيجية داخلية أم لا ، أي تحديد درجة تأثيرها على مستقبل المنظمة. ويمكن إجراء مثل هذا التقييم من خلال مقارنة هذه المتغيرات بمعايير ثلاثة هي: الأداء السابق للمنظمة، أداء المنافسين الرئيسيين للمنظمة، وأداء الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليها المنظمة بوجه عام. وإلى الحد الذي يعتبر فيه أحد المتغيرات، مثل الموقف المالي، مختلفاً بشكل ملحوظ عن الأداء الماضي للمنظمة أو منافسوها أو متوسط الصناعة التي تنتمي إليها فإنه يجب أخذه بعير الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها :

١/٢ - مدخل S - 7

يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة جميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف ال (S) وهي :

Structure	• الهيكل
Staff	• الأفراد
Strategy	• الاستراتيجية
Style	• نمط الإدارة
Systems and Procedures	• الأنظمة والإجراءات
Skills	• المهارات
Shared Values	• القيم المشتركة

وتكون هذه المتغيرات إطارا يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق لها النجاح.

وعلى الرغم من استخدام العديد من المنظمات لهذا المدخل في تحليل بيئتها الداخلية، إلا أنه قد وجهت إليه العديد من الانتقادات والتي قللت من قيمته العملية .

٢/٢ - تحليل التأثير الربحي لإستراتيجيت السوق PIMS

يستخدم هذا المدخل بهدف تحديد أى الاستراتيجيات تعطى أفضل عائد على استثمار أو تدفق نقدي، وفي ظل أى ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط الوحدة الاستراتيجية. وتشير نتائج الدراسات إلى تحديد مجموعة عوامل استراتيجية تفسر نسبة كبيرة من الاختلافات في الربحية بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. ويمكن تحديد أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار، مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض، فيما يلي :

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول المطلوب لإنتاج دولار من المبيعات).
- ارتفاع الحصة السوقية.
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج.
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة.
- ارتفاع فعالية التشغيل.
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

ومن الناحية العملية فقد وجهت العديد من الانتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها، أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار

والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الاستثمار والحصة السوقية والتكلفة المباشرة للوحدة وفعالية التشغيل واستغلال الطاقة ... الخ، والتي يمكن الاستناد إليها في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة.

٣/٢ تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم Synergies أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة. ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها. هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم في الشكل رقم (١/٦) :

ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية :

(١) تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة. وتوجد خمسة أنشطة أولية في أي منظمة أعمال وهي : مناولة وتخزين المواد، العمليات والإنتاج، التسويق والبيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة، وخدمة العملاء. كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي : الشراء، تطوير التكنولوجيا ، إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية .. الخ.

شكل رقم (١/٦)

سلسلة القيمة



(٢) تحديد العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات. وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي يؤدي بها أحد أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر. ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق قد يتحقق جزئياً نتيجة اختلاف الطريقة التي يؤدي بها نفس النشاط في المنظمات المنافسة.

(٣) فحص علاقة التناغم - أو التداؤب - المحتملة بين منتجات المنظمة أو وحداتها الاستراتيجية. إن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الاعلان أو الانتاج لا يحتوى فقط على امكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم Economies of scale ولكن أيضاً اقتصاديات النطاق Economies of scope عبر الأنشطة ذاتها. وتتحقق إقتصاديات النطاق عندما تشمل سلاسل

القيمة لنشطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع أو تكنولوجيا الإنتاج.

٤/٣ - التحليل الوظيفي Functional Analysis

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية. ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف.

ولتنمية أو مراجعة الاستراتيجية ، فإن المديرين قد يفضلون تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاستراتيجية . ومن الناحية العملية، فإن اعتماد المنظمة على أحد أو بعض العوامل الداخلية ، ومن ثم أهميته النسبية، إنما يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع سوقى لآخر، وكذلك باختلاف مرحلة دورة حياة المنتج. ويعنى ذلك أن المديرين سوف يركزون جهودهم التحليلية على ما يسمى بالعوامل الاستراتيجية، وهى تلك القدرات الداخلية التى تعتبر حاكمه لتحقيق النجاح الاستراتيجى.

ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجى يقوم بفحص الأداء الماضى لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة فى الأداء الإيجابى أو السلبى. بمعنى ما هى العوامل التى ساعدت فى تحقيق الأداء المتميز - أو الضعيف - فى مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية ؟ . إن تحليل الأداء الماضى للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد فى استكشاف العوامل الاستراتيجية الداخلية. من ناحية أخرى فإن تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على ظروف الصناعة واتجاهات ومقارنات المنافسين .

وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التى يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية . ويوضح الجدول رقم (١/٦) الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي.

جدول رقم (١/٦)

العوامل الداخلية : نقاط القوة والضعف المحتملة

نقاط ضعف			نقاط قوة			التسويق
ضعيفة	متوسطة	قوية	ضعيفة	متوسطة	قوية	
						<ul style="list-style-type: none"> ● مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات. ● مدى تركيز المبيعات في منتجات أو قطاعات محدودة. ● القدرة على تجميع المعلومات المطلوبة عن الأسواق. ● الحصة السوقية أو الحصص السوقية الفرعية. ● مزيج خدمة المنتج . ● منافذ التوزيع : العدد، التغطية، الرقابة . ● مدى فعالية تنظيم المبيعات. ● الصورة الذهنية للمنتج. ● استراتيجية التسعير والمرونة السعرية. ● تطوير المنتجات الجديدة. ● خدمات ما بعد البيع والمتابعة. ● الولاء للمنتج.
						<p>الانتاج والعمليات</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تكلفة وإتاحة المواد الخام. ● العلاقة بالموردين. ● أنظمة الرقابة على المخزون، معدل دوران المخزون. ● مواقع التسهيلات ومدى استغلال الطاقة. ● اقتصاديات الحجم. ● الكفاءة الفنية للتسهيلات. ● كفاءة استخدام التعاقدات من الباطن ● درجة التكامل الرأسى القيمة المضافة وهامش الربح.

(تابع) جدول رقم (٢/٦)

					<ul style="list-style-type: none"> ● كفاءة استخدام المعدات « التكلفة - العائد ». ● كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات : التصميم ، الجدولة ، الشراء ، الجودة. ● القدرات الفنية وتكلفتها مقارنة بالصناعة والمنافسين. ● التراخيص والعلامات التجارية. ● القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل. ● القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل « القروض - حق الملكية ». ● مستوى الموارد ومدى تعدد مصادرها.
					<p style="text-align: center;">التمويل والمحاسبة</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تكلفة رأس المال بالمقارنة بالصناعة والمنافسين. ● العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم. ● موقف الرافعة المالية. ● القوة الإيرادية. ● رأس المال العامل ، المرونة والمكونات. ● مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة. ● حجم الموارد المالية. ● كفاءة الأنظمة المحاسبية.
					<p style="text-align: center;">الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> ● أنظمة إدارة الموارد البشرية. ● مهارات وقدرات العاملين. ● كفاءة وفاعلية سياسات الموارد البشرية. ● تكلفة برامج علاقات العاملين بالمقارنة بالصناعة والمنافسين. ● أنظمة الحوافز وفعاليتها النسبية. ● معدلات الغياب ودوران العاملين.

(تابع) جدول رقم (٢/٦)

						<ul style="list-style-type: none"> ● أنظمة الترقية وتقييم الأداء. ● المهارات والخبرات المتخصصة.
						<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">إدارة الجودة</div> <ul style="list-style-type: none"> ● العلاقات مع الموردين والعملاء. ● أنظمة الرقابة على الجودة. ● الممارسات الداخلية لتعزيز جودة السلع والخدمات. ● البحوث والتطوير في تكنولوجيا. ● مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات. ● دقة وشمول وإتاحة المعلومات بين نواحي النشاط المختلفة.
						<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">أنظمة المعلومات</div> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى ملاءمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية. ● المعلومات المتعلقة بقضايا الجودة وخدمة العملاء. ● قدرة الأفراد على استخدام المعلومات المتاحة.
						<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">التنظيم والإدارة</div> <ul style="list-style-type: none"> ● الهيكل التنظيمي. ● الصور الذهنية والانطباعات عن المنظمة. ● كفاءة الإدارة وخبرات المديرين. ● أنظمة الاتصالات الداخلية. ● فعالية أنظمة الرقابة التنظيمية العامة. ● المناخ التنظيمي. ● الثقافة التنظيمية. ● أنظمة اتخاذ القرارات. ● نظام التخطيط الاستراتيجي. ● التفاعل بين الأنظمة والوحدات الفرعية وأنظمة العمليات.

٥/٣ تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT Analysis

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الإستخدام في مجال التحليل البيئي بشقية «الخارجي والداخلي»، والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي. وتحليل SWOT هو أحد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين استخدامها للتوصل إلى نظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي للمنظمة. ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة «نواحي القوة والضعف»، وبين الموقف في بيئتها الخارجية «الفرص والتهديدات». إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلى تعظيم استغلال المنظمة لنواحي القوة لديها في التعامل مع الفرص والحد من أثر التهديدات أو المخاطر الخارجية.

إن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها. ويمكن التعرض باختصار لمكونات مفهوم SWOT كما يلي :

(١) الفرص Opportunities :

الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة. وتعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي تتمخص عن إستكشاف إحتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغيرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص.

(٢) التهديدات أو المخاطر Threats :

في المقابل، فإن التهديد يمثل إتجاها غير مرغوب أو موقفا غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية . وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق، انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التساومية للمشتريين،

التخيرات التكنولوجية، التشريعات المقيدة للأسعار أو حرية المنافسة أو تصميم المنتج.. الخ. على سبيل المثال فإن قبول اليابان لمستوى تكنولوجيا الحاسبات الآلية الأمريكية قد ساعد في خلق فرص تصديرية لشركات مثل IBM و Apple في المقابل فإن الحد من القيود التشريعية في مجال الطيران كان مصدرا مؤثرا للمخاطر بالنسبة لبعض الشركات ذات القدرة الضعيفة على المنافسة مثل مصر للطيران. من ناحية أخرى ، فإن نفس العامل قد يفسر على أنه فرصة وتهديد في ذات الوقت. فارتفاع معدلات المواليد يمثل فرصة لشركات منتجات الأطفال بينما يعتبر تهديداً لمنظمات الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم والتي لا تستلک الموارد الكافية لتقديم الخدمة الجيدة لهذا القطاع من السكان.

ان فهم الفرص والمخاطر المؤثرة التي تواجه المنظمة يساعد المديرين في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي والتعرف على أفضل قطاعات السوق التي يجب تركيز الجهود لخدمتها.

(٢) نواحي القوة Strengths :

مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أى ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتزم خدمتها. ويطلق على نواحي القوة البارزة مفهوم « القدرة المميزة » Distinctive competence ، حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، القيادة السوقية، العلاقات بالموردين أو العملاء .. الخ.

(٤) نواحي الضعف Weaknesses :

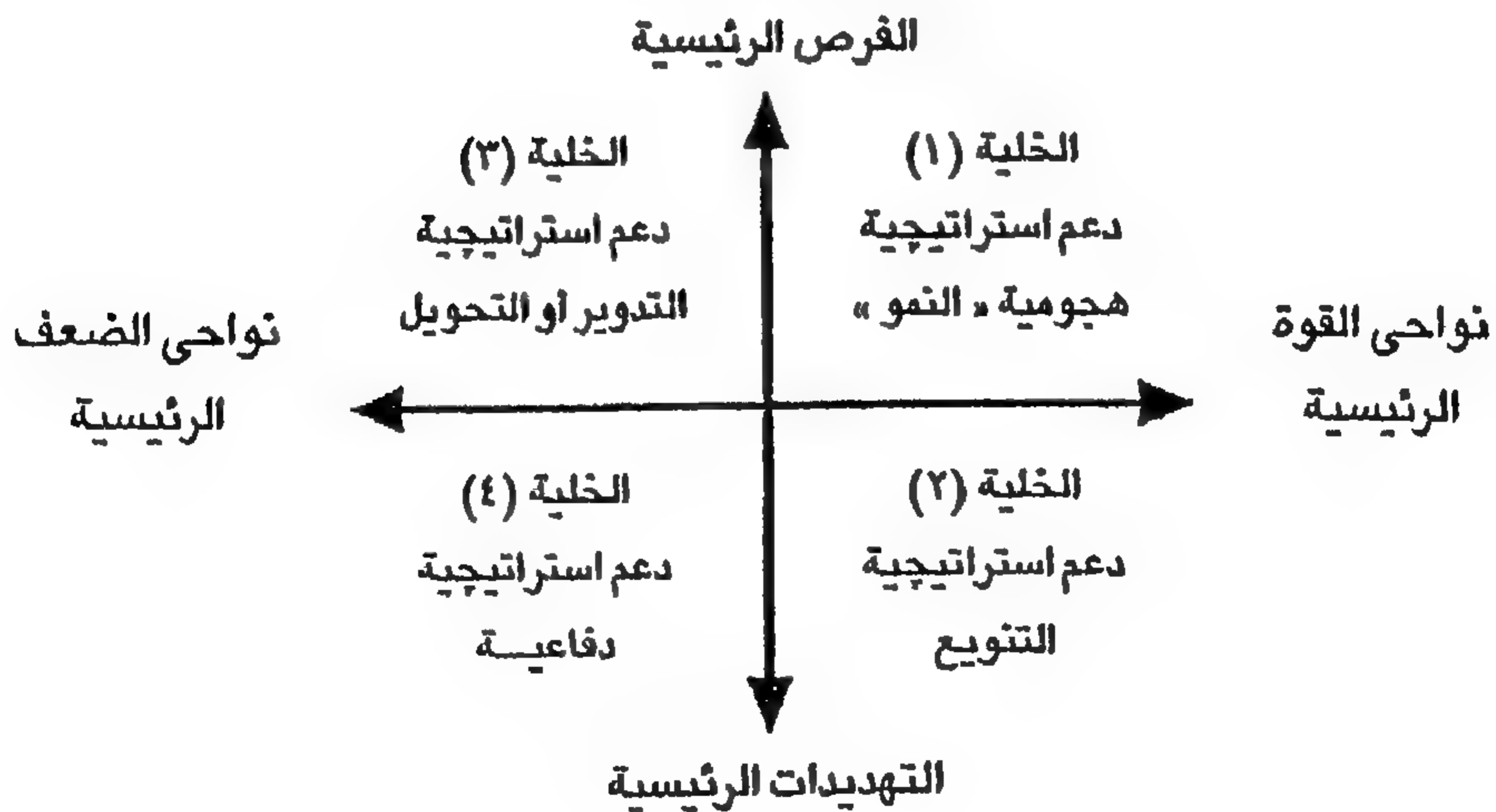
مجال الضعف هو قيد Limitation أو قصور Deficiency في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر. ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية؛ والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة .. الخ.

ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل SWOT في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعاً هو استخدامه كإطار منطقي للتحليل المتعمق لرقف المنظمة والبدائل الاستراتيجية التي يمكن التصدي لها. ان ما قد يفسره أحد المديرين كفرصة يمكن أن يترجمه مدير آخر على أنه تهديد. بالمثل، فإن ما قد يراه أحد المديرين كمصدر للقوة قد يفسره مدير آخر على أنه مصدر للتهديد. ان التقييمات المختلفة للمديرين في المنظمة الواحدة قد تعكس وجود تفاوت للقوة داخل المنظمة أو وجود تفسيرات مختلفة لوقائع محددة، ومن ثم فإن التحليل المنطقي لهذه القضايا يمهد من التوصل إلى تحليل داخلي موضوعي وإيجابي في ذات الوقت.

من الطرق الأخرى لاستخدام تحليل SWOT في مجال الإعداد الاستراتيجي هو مقارنة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية. ويتمثل الغرض من ذلك في تحديد واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا Cells على النحو الموضح بالشكل رقم (٢/٦).

شكل رقم (٢/٦)

نموذج تحليل SWOT



ويتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (١) تعكس أفضل المواقف المرغوبة، حيث تواجه الشركة بالعديد من الفرص البيئية المرغوبة وتمتلك في ذات الوقت العديد من مجالات القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص. مثل هذا الموقف يملأ على المنظمة تبني استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية. ومن أمثلة الشركات التي تبنت استراتيجيات تقوم على المطابقة بين الفرص البيئية ونواحي القوة الداخلية شركات الاتصالات الهاتفية مثل موبنيل وكليك وشركة مايكروسوفت و IBM وتويوتا، والتي استخدمت مزيجاً من نواحي القوة لديها ممثلة في البحوث والتطوير والسمعة والخبرات الفنية والتسويقية والموارد المالية لاستغلال الفرص الناشئة في أسواق منتجاتها.

في المقابل فإن الخلية رقم (٤) تعكس أقل المواقف المرغوبة أو أكثر المواقف غير المرغوبة، حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وانظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.

أما في الخلية رقم (٢) فإن المنظمة ذات القدرات ونواحي القوة المميزة تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة. في مثل هذا الموقف فإن الاستراتيجيات المستهدفة يجب أن تركز على استخدام نواحي القوة الحالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى. مثال ذلك ما فعلته شركة جونسون وجونسون والتي تعمل في مجال منتجات الطفل، حيث نجحت في توجيه قدراتها ومواردها إلى قطاعات البالغين لمواجهة التهديدات البيئية في قطاع منتجات الأطفال. وهو ما فعلته كذلك إحدى مؤسسات النقل البري عندما واجهت منافسه النقل الجوي، حيث وجهت مواردها لتنمية سوق خدمات الشحن والتأمين والذي يمثل مجال مختلف تماماً عن نشاطها الأصلي.

أخيراً وفي الخلية رقم (٣) تواجه المنظمة بفرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها. وعليه، فإن التركيز الاستراتيجي

لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز في التغلب أو الخد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي يتسم فيها أداء المنظمة بالضعف. ومن أمثلة ذلك سعى شركة والت ديزنى إلى امتلاك شركة ABC. في عام ١٩٩٥، للتغلب على إحدى نقاط الضعف لديها والمثلة في ضعف الرقابة على منافذ توزيع برامجها المتنوعة والمميزة في ذات الوقت، ولتمكينها من استغلال الفرص البيئية العامة الواعدة في مجال الترفيه في القرن الحادى والعشرين.

والخلاصة أن تحليل SWOT يلقي الضوء على الدور الرئيسى الذي يلعبه التحليل البيئى الداخلى لنواحي القوة والضعف في توجيه القرارات الخاصة بالاختيار الاستراتيجى الفعال.

وعلى الرغم من ان تحليل SWOT يزود المدير الاستراتيجى بإطار ممتاز لتحليل الموقف وتدعيم الخيار الاستراتيجى ، إلا انه لا يفسر كيف يمكن لهؤلاء المديرين تحديد وتقييم نواحي القوة والضعف الداخلية، وهى الميزة التى ينفرد بها المدخل الوظيفى السابق الإشارة إليه.

٣ - تقييم نواحي القوة والضعف فى الواقع العملى

إهتمت دراسات عديدة بمعرفة الأسس التى يستند إليها المديرون فى تقييم نواحي القوة والضعف التنظيمية وشرح مبررات ذلك التقييم. وتشير إحدى النتائج الرئيسية للدراسة إلى أن تحديد نقاط القوة والضعف يتأثر إلى حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوى التنظيمى، طبيعة العمل، نوعية الخبرات، الوحدة التنظيمية التى ينتمى إليها. على سبيل المثال، كلما ارتفع المستوى التنظيمى للمدير، كلما زاد اهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد وقل اهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم. علاوة على ذلك، فإن أولئك الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً وإيجابية قياساً على المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى. وتشير هذه الدراسات إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر

لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. فهذه الاختلافات في التقييم بين المستويات الإدارية المختلفة في نفس المنشأة تبرز الحاجة إلى عقد مناقشات بينهم للتأكد من أن قائمة نقاط القوة والضعف الناتجة ليست مصطنعة أو غير واقعية.

كما تشير نتائج هذه الدراسات إلى اختلاف طرق الحكم على نواحي القوة قياساً على الطرق المستخدمة في تقييم نواحي الضعف. وبصفة عامة يمكن تصنيف المعايير التي استخدمت بواسطة المديرين لتقييم نواحي القوة والضعف إلى ثلاثة معايير رئيسية :

المعيار التاريخي ويشمل :

- الخبرة التاريخية للمنشأة.
- المقارنات بين وحدات الأعمال الاستراتيجية داخل المنظمة.
- الموازنات

المعيار التنافسي ويشمل :

- المنافسة المباشرة .
- المنافسة غير المباشرة.
- المنشآت الأخرى.

المعيار الوصفي ويشمل :

- آراء الخبراء والمستشارين.
- فهم ثقافة الإدارة.
- القواعد المتبعة.
- الميول والاتجاهات ... الخ.

وفي الحالات التي استخدم فيها المعيار التاريخي بأساليبه المختلفة، فإن غالبية من المديرين قاموا باستخدامه في تحديد نواحي القوة بينما تم استخدامه عدد محدود من المديرين في تحديد نواحي الضعف.

وعلى النقيض من ذلك، فإن نواحي القوة قد تم تضمينها فينسبة كبيرة من الحالات التي استخدم فيها المعيار التنافسي، ونسبة محدودة من الحالات التي استخدم فيها المعيار الوصفي. ويعزى سيطرة المعايير التاريخية في التحليل الداخلي لأن نواحي أو مجالات القوة كانت مرتبطة بالاستراتيجيات السابقة. من الناحية الأخرى، فإن نواحي الضعف قد تعكس فجوات بين مستوى المهارات والأصول المرغوبة وبين الوضع الحالي لها، لذا فإن الماضي قد لا يكون أساساً ملائماً للتقييم.

كذلك فإن بعض مجالات القوة والضعف في الشكل السابق تم تقييمها بطريقة مختلفة عن الأخرى. على سبيل المثال، بالنسبة لمجالات خصائص الإدارة فقد تم الاعتماد على المعايير الوصفية بالدرجة الأولى في تقييمها، بينما نادراً ما تم استخدام المعيار التنافسي في تقييمها. ومن الواضح أن المديرين كانوا غير قادرين أو مستعدين لعقد المقارنات بين منشأتهم والمنشآت الأخرى في ذات المجال، وبدلاً من ذلك فقد تم عقد المقارنة قياساً على الماضي أو على ما ينبغي أن يكون.

٤ - ربط التحليل بالمنافسين والسوق

في تحليل الذات، فإن الأمر لا يجب أن يقتصر على مجرد تحديد نقاط القوة أو الضعف في التنظيم، بل يجب ربطها بالمنافسين والسوق. فالإدارة الاستراتيجية للسوق تتناول في الواقع عنصرين متداخلين: الأول، هو تحديد المجالات التي ينبغي توجيه الاستجابة إليها أو الحد من الاستثمار فيها. فالاستثمار يجب أن يوجه إلى مجالات أو مناطق النمو مثل أسواق المنتجات الجديدة، أو البرامج المصممة لخلق مجالات قوة جديدة أو تعضيد مجالات القوة الحالية. أما العنصر الثاني للإدارة الاستراتيجية للسوق فيتمثل في تنمية ميزة تنافسية خاصة في المجالات المختلفة التي تنافس فيها المنشأة.

في نفس الوقت فإن جوهر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية يجب أن يستند إلى ثلاثة أنواع من التقييمات:

• تقييم نقاط القوة والضعف التنظيمية.

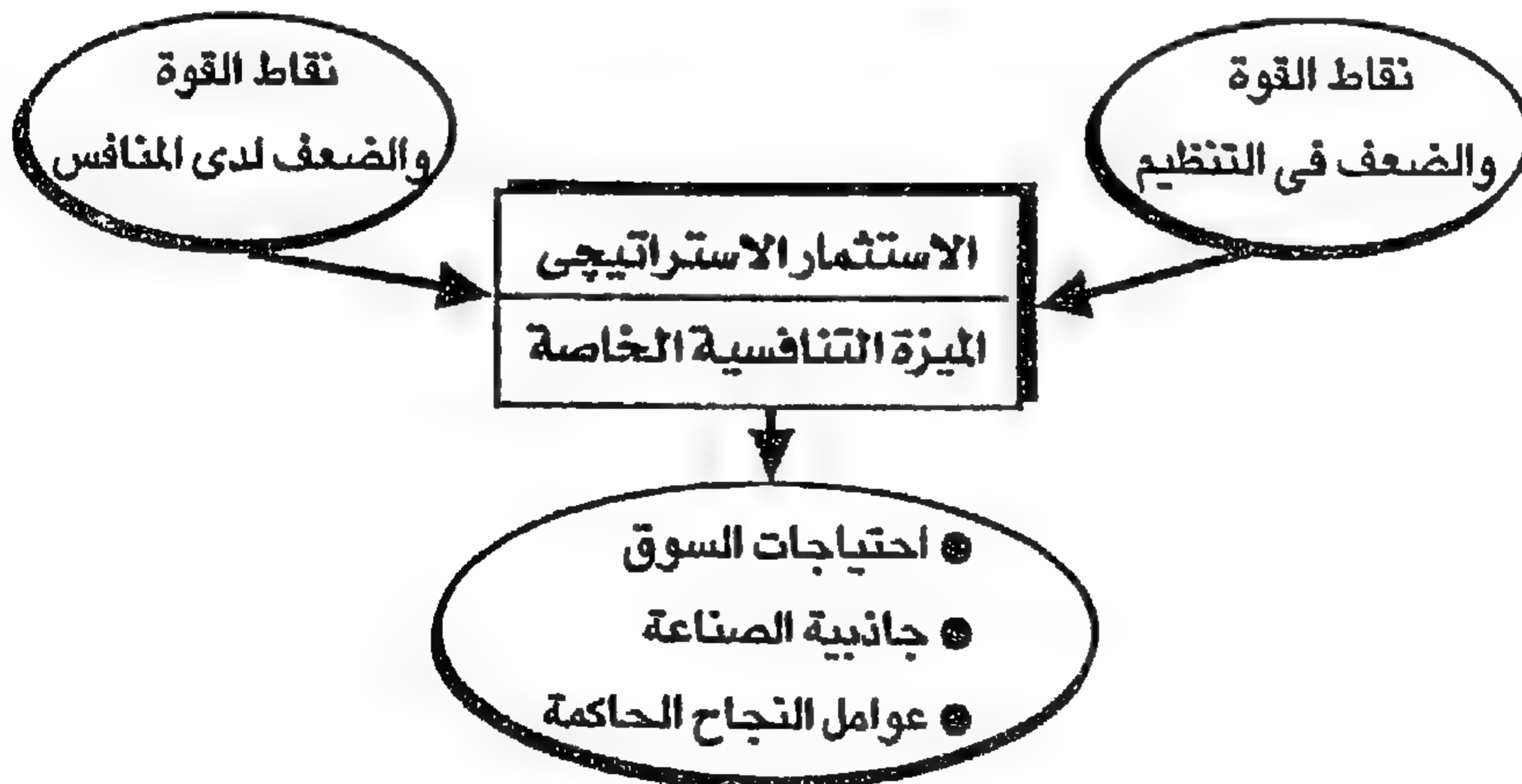
• تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافس، حيث ان نقاط القوة التنظيمية قد تتضاءل قيمتها لو استطاع المنافس تحييدها أو تقليل فاعليتها. والهدف هنا هو تقييم الاستراتيجية في ضوء نواحي الضعف لدى المنافس. بالمثل، فان مجال الضعف قد يكون ذو أثر سلبي محدود إذا ما كان المنافس يمتلك نفس نقاط الضعف، إلا أنه سوف تكون ذات اهتمام خاص إذا ما تم مقارنتها بنواحي القوة لدى المنافس.

• اما التقييم الثالث فيتعلق بالصناعة، ومدى جاذبيتها وعامل النجاح الحاكمة فيها.

إن أفضل موقف، هو ذلك الذي توجد فيه منشأ تنتمي إلى صناعة تتمتع بمعدلات عالية من النمو وتمتلك في ذات الوقت عوامل حاكمة للنجاح والتي تتوافق مع نواحي القوة التنظيمية والتي يفتقر اليها المنافسون أو من غير المحتمل أن يمتلكوها. وإذا ما افتقدت المنظمة أحد هذه العناصر الثلاثة، فان إحدى مجالات الفرص سوف تكون أقل جاذبية. ويوضح الشكل رقم (٣/٦) كيف يمكن أن تؤثر هذه العناصر الثلاث مجتمع في بناء الاستراتيجية.

شكل رقم (٣/٦)

بناء هيكل القرارات الاستراتيجية



٥ - عوامل النجاح الحاكمة / شبكة قوة المنافس

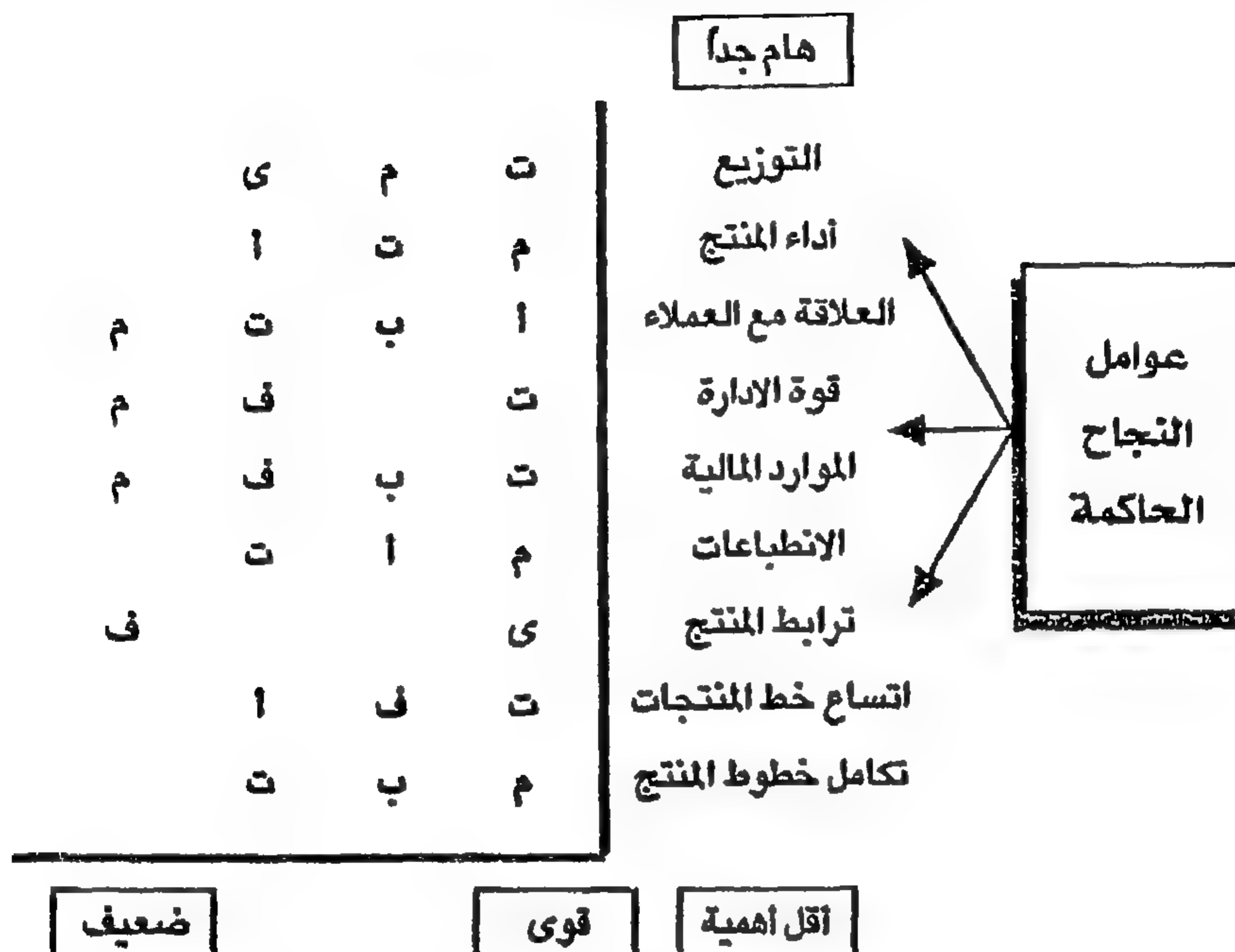
أحد الوسائل لتقييم الأبعاد أو العناصر الثلاثة على التوازي هو ما يوضحه الشكل رقم (٤/٦) . عن طريق استخدام عوامل النجاح الحاكمة / شبكة قوة المنافس. والتي تأخذ بعين الاعتبار كلا من أهمية العوامل الحاكمة للنجاح في السوق ، وعما إذا كانت الشركة قوية أو ضعيفة قياسا على المنافسين، في المجالات المختلفة لعوامل النجاح، ويوضح الشكل هذا المفهوم بالتطبيق على صناعة البرامج المعدة للحاسبات الصغيرة. ومن الواضح أن الشكل يتضمن (٦) شركات "Tandy , Apple" ، وهما شركتان كبيرتان في صناعة الكمبيوتر والتي تقوم كذلك بصناعة وتسويق البرامج الجاهزة . أما الشركات الأخرى فهي شركات تعمل في مجال مجموعة البرامج الجاهزة بصفة رئيسية. وفي الشكل تم تحديد عوامل النجاح الحاكمة كما تم ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية في الصناعة. كما أن قوة كل منافس في علاقته بالعامل الحاكم للنجاح قد تم وضعها على سلم يبدأ من « ضعيف » وينتهي « بقوى » . مثل هذا التحليل يمكن عمله بالنسبة للمنشأة المفردة، كما أن مستوى قوتها أو ضعفها بالنسبة للعوامل الحاكمة للنجاح يمكن عندئذ عرضه بيانيا . إلا أن امتداد التحليل ليشمل المنافسين الرئيسيين يعطى فهما شاملا للسوق حيث أنه تحليل لنواحي القوة والضعف قياسا على المنافسين، والذي يعتبر عادة غاية في الأهمية. وتعكس الرموز المستخدمة في الشكل الحرف الأول لكل شركة من الشركات موضع التحليل.

ويمكن تفسير ما جاء في الشبكة كما يلي :

أن الشركة « د » ، تتمتع بميزة نسبية قوية في مجالات التوزيع والإدارة والتمويل ، واتساع خط المنتجات. إلا أنها تعتبر ضعيفة نسبيا فيما يتعلق بالعلاقة مع العملاء، الانطباعات عن منتجاتها وتكاليف خطوط منتجاتها.

شكل رقم (٤/٦)

نقاط القوة والضعف لدى المنافسين



وعلى النقيض من ذلك، فإن الشركة «م» تتمتع بأداء قوى لمنتجاتها ووجود انطباعات إيجابية عن تلك المنتجات، بالإضافة إلى تكامل خطوط منتجاتها، ولكنها تفتقد إلى ضعف علاقاتها بالعملاء ومواردها المالية ومهارة الإدارة بها. وهكذا.

٦ - أبعاد التحليل البيئي

يتضمن تحليل البيئة الداخلية الأبعاد الرئيسية التالية :

Performance Analysis

١/٦ تحليل الأداء

من الناحية الفعلية يجب أن يبدأ التحليل الداخلى بتحليل الأداء،

فمعرفة مستوى أداء نشاط الأعمال يمكن أن يساعد في تحديد أي الاستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها. كما يساعد تحليل الأداء في عدة نواحي أهمها : أن معرفة أي وحدات الأعمال تؤدي مهامها بكفاءة تساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية، وبالعكس ، فإن معرفة أي الوحدات يعتبر أداؤها ضعيفا، يساعد في تحديد مجالات المشكلات الاستراتيجية ومن ثم نقاط الضعف التنظيمية.

وعليه فإن تحليل الأداء يعتبر خطوة أولى لاستقراء الوضع الذي تكون عليه وحدة الأعمال مستقبلا، وهو ما يعكس اثره على إتخاذ قرار الاستثمار الاستراتيجي. بمعنى آخر هل يجب تصفية النشاط، أو تقليص الاستثمار فيه أو الحفاظ على معدلات الاستثمار الحالية أو زيادة معدلات الاستثمار فيه ؟ إن قياس الأداء يجب أن يرتبط بالأهداف ، والتي بدورها ، يجب أن تعكس مستقبل النشاط في الأجلين القصير والطويل معا.

ويمثل حجم المبيعات والحصة السوقية معايير رئيسية للأهداف التنظيمية ومن ثم الأداء التنظيمي ، خاصة عندما يتم ترجمتها في ضوء عوامل البيئة الخارجية العامة، والعوامل الخاصة بالصناعة التي تنتمي إليها المنظمة. كما تعد الربحية مؤشرا آخر للأداء. ويمكن قياسها بعدة طرق، منها الأرباح قبل الضرائب، هامش المساهمة، العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية. الخ. أما الأهداف الأخرى مثل الابتكار، الانتاجية، الموارد المادية، التطوير الإداري والتنظيمي، اتجاهات العاملين ربما تكون مؤشرات تعكس الأداء في الأجل الطويل.

Gap Analysis

٢/٦ تحليل الفجوة

ان توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عمليات التخطيط طويل الأجل. ويمثل النمو المتوقع أساسا لتحديد

الاحتياجات المتوقعة للاستثمار في المصانع والمعدات، ورأس المال العامل، كما يعتبر أساسا لتحديد أرقام الأرباح المتوقعة كذلك، وتقديرات الأرباح، بدورها، تشير إلى حجم الموارد المتاحة لتأييد قرارات الاستثمار. والسؤال الهام هنا هو عما إذا كانت مؤشرات الأداء المستقبلية مرضية أم لا. فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب فإنه من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغيير الإستراتيجية.

ويشير مصطلح « تحليل الفجوة » إلى مثل هذا النوع من التحليل والذي كان يمثل جوهر نظام التخطيط الطويل الأجل في الخمسينات والستينات من القرن الماضي. ان تحديد عما إذا كان مستوى الأداء الحالي أو المتوقع يعتبر مرضيا يعتمد كلية ليس فقط على مستوى أهداف المنشأة، بل على حقائق السوق ودور الشركة في ذلك السوق.

٢/٦ الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة

أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف يكمن في مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة. وقد تبرز الاستراتيجية في بعض الأحيان بطريقة تختلف في الواقع عما كان يعتقد في البداية أنه اتباع لاستراتيجية محددة. على سبيل المثال، توجد أحد المنشآت التي حققت نجاحا مبكرا قائما على سبق تكنولوجياي، مما دعاها إلى زيادة انفاقها على عمليات البحوث والتطوير حيث نظرت إلى نفسها على أنها رائدة في هذا المجال. إلا أن التحليل الدقيق لعمليات تلك المنشأة عبر العقدين الماضيين أشار إلى أن نجاحها كان قائما على كفاءتها في عمليات التصنيع والاقتصاديات الناتجة عن الحجم الكبير، في حين قام الآخرين بتقديم كل ما هو متصور من ابتكار في الصناعة في تلك الفترة، حيث وجهت جهود البحوث والتطوير إلى تطوير المنتج ذاته والذي ترتب عليه تخفيض التكلفة، وارتفاع درجة جودة المنتج. وقد قاد ذلك التصور المنشأة إلى مواجهة العديد من المشاكل في السوق نتيجة للتصور الخاطئ

للاستراتيجية الواجبة الاتباع. إن معرفة أساس الاستراتيجية على وجه التحديد يمكن أن يساعد في تحديد هيكل الاستراتيجيات البديلة، بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في لتنظيم.

في بعض الأحيان قد يكون من المفيد أن تقوم المنشأة بدور المؤرخ فتسال لماذا كانت المنشأة ناجحة. ماضي الاستراتيجيات التي ساهمت في هذا النجاح وربما الفشل ؟ على سبيل المثال فقد حققت شركة General Cinema نجاحا ملحوظا في حجم مبيعاتها وأرباحها عبر عدة عقود، والتي كانت فيها صناعة السينما، وفقا لعدة معايير، تأخذ طريقها إلى الانحدار. ويرجع ذلك النجاح جزئيا، إلى اكتشافها واستغلالها بعض المجالات الفرعية في الصناعة والتي مازالت تتمتع بمعدلات نمو مرتفعة.

٤/٦ المشكلات الاستراتيجية

من العوامل الأخرى ذات الأهمية والتي يجب اخضاعها للتحليل مايسمى بالمشكلات الاستراتيجية. كما قد تسمى بالحتمية الاستراتيجية Strategic Imperative، وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها حتميا أو ضروريا. والحقيقة أن غالبية المديرين عادة ما ينشغلون بالمشكلات ذات الطبيعة التكتيكية، ولها علاقة بالأجل القصير. إلا أنه يوجد في بعض الأحيان مشكلات محدودة ذات تأثير هائل على الاستراتيجية وتحتاج إلى برامج لرد الفعل. على سبيل المثال، في نهاية السبعينات أدركت شركات السيارات الأمريكية أنها تواجه مشكلات خاصة بالجودة قياسا على منافسيها من الشركات الألمانية واليابانية. مثل هذه المشكلة بالفعل قادت تلك الشركات إلى تبني بعض الاستراتيجيات الخاصة بتصميم وعمليات الإنتاج. وبالمثل فإن إحدى شركات الكمبيوتر واجهت مشكلة استراتيجية تتعلق بكثرة المطالبات القضائية التي رفعها العملاء على الشركة فيما يتعلق ينظم أجهزتها الصغيرة، والتي أدرك

العملاء أنها لا تمتلك الإمكانيات التي وعدوا بها . مثل هذه التصرفات القانونية لم تؤثر سلبا على خط المنتجات موضع الشكوى فقط، بل ألقت بظلالها على مستقبل الشركة بوجه عام.

٥/٦ تحليل التنظيم الداخلي

يعتبر التنظيم الداخلي مصدرا هاما لكل من نواحي القوة والضعف. على سبيل المثال فإن النظم الداخلية لشركة « مكدونالد » وغيرها من شركات الأغذية السريعة يعتبر مصدرا هاما لقوتها. بالمثل فإن طبيعة خلفية الإدارة لشركة تكساس، والتي يغلب عليها النواحي الهندسية والصناعية، تعتبر مصدرا هاما لقوتها في صناعة أشباه الموصلات Semi conductors ، إلا أنها في نفس الوقت كانت نقطة ضعف في مجهوداتها في مجال سلع المستهلك. كذلك فإن هناك بعض الشركات التي نجحت في خلق ثقافة تنظيمية قوية اعتبرت مصدرا لقوتها.

إن التنظيم الداخلي يمكن أن يؤثر أيضا على تكلفة وجدوى بعض الإستراتيجيات، ولذا يجب أن يكون هناك توافق بين الاستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلي، فإذا لم تتوافق الاستراتيجية مع التنظيم فإنه قد يكون من المكلف وأحيانا من غير الممكن أن يكتب لها النجاح. على سبيل المثال، فإن في ظل وجود هيكل تنظيمي مركزي ذو خلفية تتعلق بصناعة واحدة قد يكون من الصعب تنفيذ استراتيجية التنوع والتي تتطلب تنظيم لا مركزي وميل للمخاطرة.

٦/٦ تحليل التكلفة

إن إحدى الطرق التي تتركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تمثل أحد مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود ميزة تكاليفية خاصة من عدمه. لذا، فإن جزءا هاما من تحليل الذات يجب أن ينصب على تحديد التكلفة واتجاهاتها

فى المنظمة، بمعنى ما هو أكبر عناصر التكلفة ؟ ما هو مستوى التكلفة الحالى وما الذى سوف تكون عليه فى المستقبل ؟. ومن المهم ألا يركز التحليل الداخلى على معرفة التكلفة المطلقة، بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية قياسا على المنافسين، من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية فى مجال التكلفة أم العكس. ان المصادر الأولية لمزايا التكلفة تأتى من المفهومين المترابطين، ونعنى بهما اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة .

ماذا يقصد بالتكلفة المتوسطة ؟

يبرز هذا المفهوم عندما تتبع المنشأة أسسا غير سليمة لتخصيص عناصر التكاليف الثابتة أو شبه المتغيرة. على سبيل المثال، قد يحتوى المصنع على نوعين من الآلات، آلات جديدة وأخرى قديمة والتي تختلف فى تكاليف تشغيل كل منها. فإذا ما تم تخصيص تكاليف التشغيل بالتساوى على كمية الانتاج من النوعين من الآلات، فإن تشغيل الآلات الجديدة يبدو غير مربح، وربما قاد ذلك المنشأة إلى إتخاذ قرار بتخفيض الانتاج أو حتى ترك نشاط الأعمال.

إن مفهوم التكلفة المتوسطة قد يفتح ثغرة للمنافسين إلى دخول سوق غير مهدد أصلا « آمن » . خذ على سبيل المثال شركة Kunz وهى إحدى الشركات الأمريكية العاملة فى مجال تصنيع الدفاتر الحسابية للبنوك، والتي انتهجت نظاما لتخصيص التكاليف بمقتضاه تقوم طلبات العملاء الكبيرة بتدعيم الطلبات الصغيرة نظرا لاتباعها طريقة متوسط التكلفة. ولقد أدى نظام التكاليف إلى تضخيم تكاليف العمليات أو التشغيل للأوامر الكبيرة بصورة واضحة ، ومن ثم فقد أعطى فرصة للمنافسين لمزاومة والتفوق على الشركة فى مجال الطلبات الكبيرة. وعليه، فإنه لو كان قد تم تخصيص التكلفة بطريقة أفضل، فإن الشركة لم تكن ترفع أسعار الطلبات الكبيرة؛ ومن ثم كانت قد تجنبنا المنافسة الحادة من قبل الشركات الأخرى . وبالعكس، فإنه من المفيد معرفة عما إذا كان المنافسين يقومون بتدعيم بعض نواحي أنشطتهم على حساب

أنشطة أخرى أم لا. فقد يتيح ذلك للمنشأة معرفة نقاط الضعف لدى تلك الشركات ومحاولة استثمارها.

٧/٦ تحليل محفظة الاستثمار في المنتجات Portfolio Analysis

ان جانباً هاماً من التحليل الداخلي يتمثل في تحليل موقف الاستثمار والربحية في المنتجات الحالية . ووفقاً لهذا التحليل فإنه يجب فحص وحدات الأعمال لتحديد مدى جاذبية السوق الخاصة بها، ومدى قوة الشركة في ذلك السوق، وعما إذا كانت تلك المنتجات يتحقق عنها نقدية أو تتطلب استخداماً للنقدية. وهذا التحليل يمكن النظر إليه كأساس لاتخاذ القرار بالنسبة لأوجه النشاط المختلفة، وعما إذا كان من المفضل زيادة معدلات الاستثمار أو الحد منها أو تقليصها بالنسبة لكل نشاط.

٨/٦ الموارد والقيود المالية Financial Resources and Constraints

إذا كان المشروع يحتاج إلى التوصل إلى أحكام قاطعة فيما يتعلق بتوجيه الاستثمار لوحدة الأعمال المعينة أو الحد من ذلك، فإنه يحتاج إلى اتخاذ قرار مماثل بشأن العدد الكلي لوحدات الأعمال في المنظمة. بمعنى، هل يجب علي المنشأة زيادة صافي استثماراتها أو تخفيضها من خلال التصفية الجزئية لبعض أوجه النشاط، أو إعادة بعض المبالغ النقدية لحملة الأسهم، أو سداد بعض التزامات المنشأة ؟ تتوقف الإجابة على هذا السؤال على مقدرة المنشأة على تمويل موارد الاستثمار. إن إجراء التحليل المالي بغرض تحديد المصادر المحتملة والفعلية والمتوقعة، واستخدامات تلك المصادر يفيد في تحديد تلك المقدرة.

على سبيل المثال تحتاج المنشأة إلى إجراء تحليل لتدفقاتها النقدية لتحديد مقدار النقدية المتوقع الحصول عليه من العمليات والأهلاك ومقدار النقدية المتوقع استثماره في رأس المال العامل والأصول الأخرى كذلك. على وجه الخصوص، فإن اتباع استراتيجية للنمو ولو كانت تتعلق بتوسيع مجال الاختراق لأسواق المنتجات الحالية، سوف يتطلب عادة زيادة في رأس المال العامل وبعض الأصول الأخرى ، والتي تزيد على مقدار الأرصدة المتاحة من القيمة الحالية.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن هناك إمكانية لتمويل عمليات المنشأة من خلال الاقتراض أو مساهمة أصحاب رأس المال. ولتحديد جدوى درجة جاذبية أى منهما، فالتنا نحتاج إلى تحليل قائمة المركز المالى. وعلى وجه التحديد، فإن موقف هيكل المديونية الحالى ومقدرة المنشأة على تعضيده يعتبر عاملا حاسما فى إتخاذ القرار السابق. كذلك فإن الأقسام أو الفروع التى تتكون منها المنظمة قد يحتاج إلى معرفة مقدار المساهمة التى تتوقعها من الشركة الأم أو المركز الرئيسى. ومن ضمن العوامل التى تعتمد على فى ذلك هو حجم دورها فى التنظيم ، الوزن النسبى ، وكذلك مدى جاذبية مقترحاتها الاستثمارية.

والخلاصة، ان التقييم الواقعى لموارد المنشأة المالية يمكن أن يجعل عملية بناء الاستراتيجية أكثر واقعية واستخدامها أكثر فاعلية.

٧ - كيف يمكن القيام بالتحليل البيئى الداخلى فى الواقع العملى؟

بمجرد قيام فريق الاستراتيجية بمراجعة متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية والتعرف على العوامل الاستراتيجية بالنسبة لمنظمتهم، فإنهم قد يرغبون فى استخلاص نتائج تحليل هذه العوامل والتعرف على دلالاتها الاستراتيجية. ومن الوسائل التى يمكن استخدامها فى هذا المجال ما يعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية Internal Strategic Factor Analysis (IFAS)، والذي يتطلب استخدامه المرور بالخطوات التالية:

- (١) تحديد من ٥ - ١٠ مجالات للقوة ومثلها من مجالات الضعف.
- (٢) تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة، والذي يتراوح بين الواحد الصحيح « هام جدا » إلى الصفر « غير هام »، وذلك فى ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجى للمنظمة. مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.
- (٣) تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح بين (٥) ممتاز إلى (١) ضعيف، وذلك فى

ضوء مدى امتلاك وتميز المنظمة في مجال العامل موضع الترتيب قياسا على المنظمات المنافسة.

(٤) استخراج النقاط المرجحة لكل عامل عن طريق ضرب الوزن \times الترتيب . أى حاصل ضرب الخطوة الثانية في الثالثة.

(٥) التعليق على مبررات استخدام العامل في التقييم وكيفية تقدير الوزن والترتيب الخاص به.

(٦) جمع النقاط المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلى للوصول إلى عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمنظمة موضع التحليل. ويلاحظ أن الرقم الكلى للنقاط يجب أن يتراوح بين (٥) أداء مميز، إلى (١) أداء ضعيف ، بينما يعكس الرقم (٣) مستوى الأداء المتوسط . وبالمطبع يمكن استخدام ناتج عملية التحليل في المقارنة بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى التى تنتمى لنفس الصناعة. ويعرض الجدول (٢/٦) نموذجا لهذا التحليل.

من ناحية أخرى ، قد تفضل بعض المنظمات إجراء عمليات التقييم بين كفاءة عوامل البيئة الداخلية لديها وتلك الخاصة بإحدى المنظمات المنافسة أو أكبر المنافسين، وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها وبالتالي مجالات التركيز الاستراتيجية . ويمثل الجدول رقم (٣/٦) نموذجا مبسطا لهذا الأسلوب فى تقييم متغيرات البيئة الداخلية.

وتجدر الإشارة فى نهاية هذا الفصل إلى تعدد مجالات الاستفادة من التحليل البيئى الداخلى ومن أبرز هذه المجالات :

- تحديد مصادر تحقيق أو الحصول على الميزة التنافسية.
- تحديد مدى جاذبية البدائل الاستراتيجية المختلفة.
- التعرف على كيفية أحداث التوافق المطلوب مع الفرص والتهديدات البيئية.
- تحديد مدى الحاجة لتنمية وتطوير قدرات وإمكانيات تنظيمية محددة لضمان النجاح والاستمرار فى السوق.

جدول رقم (٢/٦)

التحليل الاستراتيجي الداخلي لإحدى المنظمات

العوامل الاستراتيجية الداخلية (١)	الوزن (٢)	الترتيب (٣)	النقاط المرجحة (٤)	التعليق (٥)
مجالات القوة				
● جودة المنتج	١٥	٥	٧٥	الجودة هي العامل الحاسم للنجاح
● خبرة الإدارة	٥٠	٤	٢٠	فهم مجال الصناعة
● التكامل الرأسى	١٠	٤	٤٠	مصدر للقيمة المضافة
● علاقات العاملين	٥٠	٣	١٥	جيدة ولكنها تتراجع
● التوجه العالى	١٥	٣	٤٥	اسم تجارى قوى
مجالات الضعف				
● البحوث والتطوير	٥٠	٢	١٠	التوجه بالعمليات وليس المنتجات
● قنوات التوزيع	٥٠	٢	١٠	التعامل مع منافسين
● الموقف المالى	١٥	٢	٣٠	عبء اقتراض مرتفع
● وضعية المنتجات	٢٠	٢	٤٠	ضعف المركز التنافسي خارج السوق المحلى
● التسهيلات الانتاجية	٥٠	٤	٢٠	
اجمالى النقاط المرجحة	١٠٠		٣٠٥	

جدول رقم (٣/٦)
تقييم عناصر البيئة الداخلية
بالمقارنة مع أقوى المنافسين

درجات الضعف			لا يوجد اختلاف	درجات القوة			عناصر التقييم « العوامل الداخلية »
١+	٢+	٣+		١+	٢+	٣+	
							<p>التسويق</p> <ul style="list-style-type: none"> • اتساع وعميق خطوط المنتجات • الحصص السوقية • دورة حياة المنتج • الألمان بجاراتهم • تطوير المنتجات الجديدة • شهرة العلامة • فعالية الترويج • منافذ التوزيع • استراتيجيات التسعير • خدمات ما بعد البيع <p>الإنتاج والعمليات</p> <ul style="list-style-type: none"> • تكلفة وتوافر المواد • اقتصاديات الحجم • الكفاءة الفنية للتسهيلات • معدلات استغلال الطاقة • درجة التكامل الرأسى

						<ul style="list-style-type: none"> ● كفاءة استخدام المعدات ● كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات ● التراخيص والعلامات التجارية ● أنظمة الرقابة على العمليات ● البحوث والتطوير التكنولوجي <p>التقوِيل والمُخَاسِيَة</p> <ul style="list-style-type: none"> ● القدرة على زيادة رأس المال ● مصادر الحصول على الأموال ● تكلفة رأس المال ● رأس المال العامل ● فاعلية أنظمة الرقابة المالية ● حجم الموارد المالية ● القوة الإيرادية <p>الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> ● أنظمة إدارة الموارد البشرية ● مخزون مهارات العاملين ● كفاءة وفاعلية سياسات الموارد البشرية ● أنظمة الأجور والحوافز ● معدلات الغياب ودورات دوران العمل <p>إدارة الجودة</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الممارسات الداخلية لتعزيز الجودة ● أنظمة الرقابة على الجودة <p>أنظمة المعلومات</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات <p>التنظيم والإدارة</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الهيكل التنظيم ● السياسات والإجراءات ● كفاءة الإدارة ● الثقافة وأنظمة الاتصال.. الخ.
--	--	--	--	--	--	--

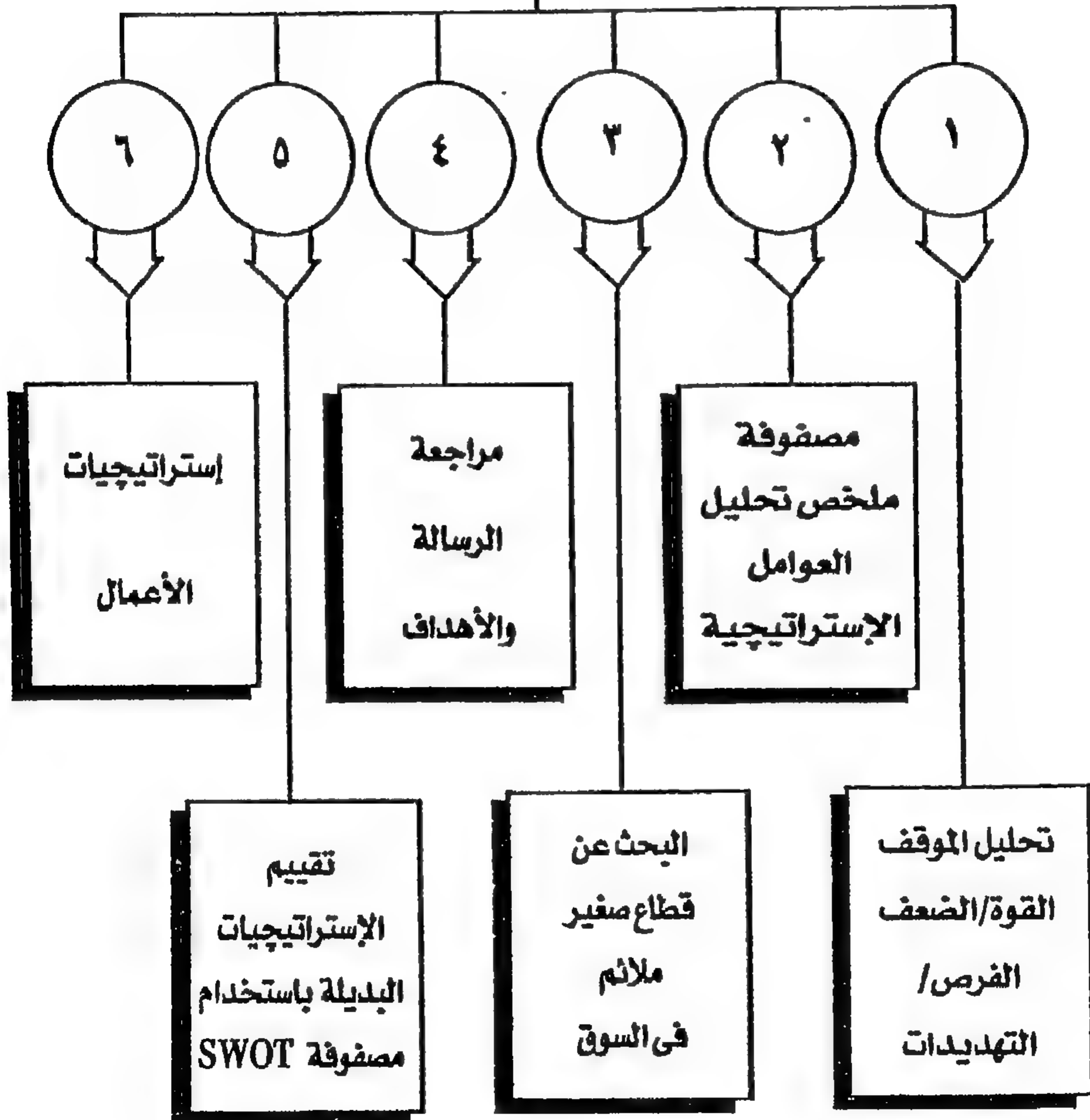
الفصل السابع

صياغة الإستراتيجية:

تحليل الموقف وإستراتيجية الأعمال

***Strategy Formulation :
Situational Analysis and
Business Strategy***

صياغة الإستراتيجية:
تحليل الموقف واستراتيجية الأعمال



الفصل السابع*

صياغة الإستراتيجية

تحليل الموقف واستراتيجية الأعمال

Situational Analysis and Business Strategy

مقدمة

تعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية . وبالرغم من أن صياغة الإستراتيجية ينطوي على العديد من الأنشطة فإن تحليل الموقف وتحديد إستراتيجية الأعمال Business Strategy يأتي في مقدمة هذه الأنشطة. ويسعى تحليل الموقف إلى الوصول إلى الموائمة أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية. أما إستراتيجية الأعمال فإنها تلك الإستراتيجية التي تهتم بتحسين الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة، والتي قد تكون ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية.

وفي ضوء ذلك فإن من صياغة الإستراتيجية القضايا الأساسية التالية :

■ تحليل مجالات القوة والضعف ، والفرص والتهديدات.

■ مصفوفة الملخص الإجمالي لتحليل العوامل الإستراتيجية.

■ مراجعة الرسالة والأهداف

■ تنمية الإستراتيجيات البديلة.

■ إستراتيجيات الأعمال (التنافسية والتعاونية).

* د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠١.

١ - تحليل الموقف : القوة / الضعف / الفرص / التهديدات

Situational Analysis : SWOT

إن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالباً إلى التخطيط الإستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل Long - range planning، ويتعلق بتنمية رسالة Mission المنظمة، وأهدافها، وإستراتيجياتها وسياساتها. إن عملية صياغة الاستراتيجية تبدأ بتحليل الموقف، والذي يعتبر في غاية الأهمية، حيث إنه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة بين الفرص الخارجية External opportunities ومجالات القوة الداخلية Internal Strengths في المنظمة، ذلك في ظل التهديدات الخارجية External threats ومجالات الضعف الداخلية Internal Weaknesses.

ويعتمد تحليل الموقف اللازم لصياغة الإستراتيجية على آلية محددة تستند إلى ماسبق الإشارة إليه والخاص بالفرص والتهديدات الخارجية في بيئة المنظمة ومجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك بفرض تحديد العوامل الإستراتيجية Strategic Factors. ويطلق على هذه الآلية اسم "سوات SWOT"، حيث يشير الحرف الأول (S) إلى مجالات القوة في المنظمة Strengths، ويشير الحرف الثاني (W) إلى مجالات الضعف في المنظمة Weaknesses، ويشير الحرف الثالث (O) إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة Opportunities، وأخيراً يشير الحرف الرابع (T) إلى التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة Threats. ولا يقتصر فائدة هذه الآلية التحليلية على تحديد الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال، وما تتمتع به من قدرات وموارد وكذلك أفضل السبل لإستخدامها، ولكن تمتد هذه الفائدة لتشمل أيضاً تحديد الفرص التي لا تتمكن حالياً المنظمة من إستغلالها والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب إفتقارها للموارد المناسبة لذلك.

٢ - مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية SFAS Martix

تستخدم مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) في تلخيص العوامل الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال دمج العوامل الاستراتيجية الخارجية التي سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئي الخارجى مع العوامل الاستراتيجية الداخلية والتي أيضا سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئى الداخلى. وتتطلب هذه المصفوفة من متخذي القرارات الاستراتيجية ضرورة القيام أولاً بتخفيض عدد العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية التي سبق تحديدها وذلك من خلال التركيز على عدد أقل لا يزيد عن عشرة عوامل والتي تمثل أكثر هذه العوامل أهمية في التأثير على مستقبل المنظمة وذات الأوزان الترجيحية الأعلى . وكما هو موضح في الجدول رقم (١/٧) فإن إعداد هذه المصفوفة يستوجب ضرورة إتباع الخطوات التالية :

- في عمود العوامل الاستراتيجية الأساسية Key Strategic Factors (عمود رقم ١) يتم تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية الأكثر أهمية، وذلك مع تحديد ما إذا كان كل عامل من هذه العوامل يمثل أحد مجالات القوة أو الضعف ، أو يمثل نوع من الفرص أو التهديدات.
- في عمود الوزن الترجيحي Weight (عمود رقم ٢) يتم إدخال الأوزان الترجيحية لجميع العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية. ويلاحظ أن مجموع عمود الأوزان الترجيحية يجب أن يساوى واحد صحيح.
- في عمود التقييم (عمود رقم ٣) يتم إدخال تقييم مدى إستجابة إدارة المنظمة لكل عامل من هذه العوامل الاستراتيجية .
- في عمود النتيجة المرجحة Weighted Score (عمود رقم ٤) يتم حساب النتيجة المرجحة من خلال ضرب الوزن الترجيحي في التقييم بالنسبة لكل عامل من العوامل الاستراتيجية.
- في العمود الزمنى Duration (عمود رقم ٥) يتم الإشارة إلى الفترة الزمنية القصيرة أو الأجل القصير (أقل من سنة واحدة)، والأجل المتوسط (من ١-٣ سنة) ، والأجل الطويل (أكثر من ٣ سنوات).

جدول رقم (١/٧)

مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية

Strategic Factors Analysis Summary Matrix

(٦)	(٥) الزمن			(٤)	(٣)	(٢)	(١)
	مستقبل	الآن	الماضي				
تطبيق				النتيجة المرجحة	التقييم	الوزن	عوامل استراتيجية أساسية (يتم اختيار العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية الأكثر أهمية من التحليل السابق للبيئة الخارجية والداخلية)
الجودة أساس النجاح	x			٥٠	٥	١٠	(ق) ثقافة الجودة
الاعتراف بالاسم				٣٠	٣	١٠	(ق) التوجه للتولي
بيون عالية		x		٢٠	٢	١٠	(ض) الوضع المالي
في إنجلترا وأستراليا	x	x		٣٠	٢	١٥	(ض) الوضع العالمي
ضعيف	x			١٠	٤	١٠	(ف) التكامل الاقتصادي الأوربي
		x		٥٠	٥	١٠	(ف) عوامل بيوماجرافية تؤيد الجودة
			x	٢٠	٢	١٠	(ف) الاتجاه نحو المتاجر الكبيرة
يسيطر على الصناعة			x	٤٥	٣	١٥	(ت) التوسع الإلكتروني
تواجد أسوي	x			٢٠	٢	١٠	(ت) الشركات المنافسة
				٣٠٥		١٠	الإجمالي

هوامش :

- رتب العوامل الاستراتيجية مستخدماً مقياس متدرج من خمس نقاط ، حيث أن (٥) = متميز ، (١) = ضعيف وذلك على أساس مدى استجابة الشركة لكل عامل.
- إضرب الوزن المحدد لكل عامل إستراتيجي في الترتيب التقييمي الخاص به وضع النتيجة في العمود رقم (٤).

- حدد العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية الأكثر أهمية وإدراجها في العمود رقم (١).
- حدد الوزن الخاص بكل عامل إستراتيجي والممتد من (١) = هام جداً ، إلى (صفر) = غير هام ، وذلك في العمود رقم (٢) وذلك على أساس التأثير المحتمل للعامل على الوضع الاستراتيجي للشركة. المجموع الكلي للوزن = واحد صحيح أو ١٠٠ %.

• في عمود التعليق Comments (عمود رقم ٦) يتم تكرار أو تعديل التعليق المناسب بالنسبة لكل عامل من العوامل الاستراتيجية والذي سبق القيام به في المصفوفات السابقة للعوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية.

٤ - البحث عن قطاع صغير ملائم في السوق

Finding a Propitious Niche

من بين النتائج المرغوبة لتحليل العوامل الاستراتيجية ما يتعلق بتحديد المكان الذي يمكن للمنظمة أن تستخدم فيها طاقاتها ومواردها الميزة لتحقيق ميزة ناتجة عن استغلال فرصة تسويقية معينة متاحة. ويقصد بالقطاع الصغير الملائم في السوق Niche تلك الحاجة Need المتوافرة في السوق ولم يتم إشباعها حالياً. ولذلك فإن الشركة تسعى إلى إيجاد هذا القطاع في السوق الذي يتلائم بدرجة عالية جداً مع البيئة الداخلية والخارجية للشركة، ولا تستطيع الشركات الأخرى أن تحصل فيه على ميزة تنافسية. ويصبح هذا القطاع السوقى ملائماً عندما يكون كبيراً إلى الدرجة التي تسمح للشركة بالاستغلال الأفضل لمواردها ومميزاتها التنافسية.

إن توفير مثل هذا القطاع السوقى الصغير ليس دائماً سهلاً، حيث يجب على الإدارة البحث عن ما يعرف بـ «نافذة إستراتيجية Strategic Window»، والتي تمثل فرصة فريدة في السوق والمتاحة في وقت معين فقط. إن الشركة الأولى في النافذة الاستراتيجية تستطيع أن تشغل قطاعاً ملائماً وناجحاً، وبالتالي عدم تشجيع المنافسة بشرط أن تتوافر لدى هذه الشركة عناصر القوة الداخلية المطلوبة. ومع نمو هذا القطاع السوقى الصغير يمكن للشركة ومن خلال زيادة طاقاتها التشغيلية أو من خلال التحالف مع شركات أكبر. ومما تقدم يتضح أن النقطة الأساسية هنا هي تحديد فرصة سوقية Market Opportunity والتي من خلالها تستطيع الشركة الأولى إستغلالها وتصل إلى هذا القطاع السوقى وتحقق حصة سوقية عالية.

٤ - مراجعة الرسالة والأهداف

Review of Mission and Objectives□

يجب القيام بإعادة دراسة ومراجعة الرسالة والأهداف الحالية للمنظمة قبل القيام بتنمية وتقييم الاستراتيجيات البديلة للمنظمة. وتعد هذه الخطوة ضرورية للتحقق من مدى ملائمة الرسالة والأهداف الحالية للأوضاع الجديدة، وكذلك مدى وضوح هذه الرسالة، وماتم تحقيقه أو عدم تحقيقه من هذه الأهداف. ففي بعض الحالات ربما تكون الأهداف متعارضة مع بعضها البعض. كما أن فروع المنظمة أو أقسامها قد تكون في حالة تنافس مع بعضها البعض بدلاً من التنافس مع أطراف خارجية في السوق. إضافة إلى ماسبق، فإن أهداف المنظمة قد تكون غير سليمة من حيث الصياغة، أو تركز بدرجة كبيرة على الأهداف قصيرة الأجل، أو تتصف بالعمومية وعدم التحديد. كما قد يكون هناك فجوة بين الأهداف التي تم إنجازها وبين التي سبق تحديدها في الخطة Planned and achieved objectives. وفي الحالة الأخيرة فإنه يجب تغيير الاستراتيجيات لتحسين الأداء، أو يجب إعادة النظر في الأهداف لتصبح أكثر واقعية وقابلية للتحقيق.

وهكذا فإن الأهداف يجب مراجعتها بدقة وبشكل منتظم للتأكد من فائدتها. ولعل هذا ما حدث في شركة تويوتا للسيارات عندما أدركت الإدارة العليا أن أحد أهدافها والخاص بتحقيق ١٠ ٪ من السوق العالمية للسيارات كحصة سوقية للشركة وذلك مع نهاية القرن الماضي لم يعد هدفاً واقعياً. ولذلك فإن التركيز تحول من الحصة السوقية إلى الأرباح. وفي نفس الوقت الذي قررت كل من شركة تويوتا وجنرال موتورز تقليل التركيز على الحصة السوقية كهدف أساسي أو إستراتيجي لكل منهما، فإن شركة فورد للسيارات كانت قد قررت بأن ترغب أن تكون الشركة الأولى في العالم من حيث المبيعات.

٥ - تنمية الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة SWOT

لقد سبق لنا مناقشة طريقة استخدام تحليل SWOT من جانب المنظمة

لتقييم الموقف الخاص بها. إضافة إلى ذلك فإن تحليل SWOT يمكن استخدامه أيضا من أجل تنمية عدد من الإستراتيجيات البديلة والممكن تحقيقها Possible alternative strategies . ومصفوفة TOWS (أي مصفوفة SWOT ولكن مع تبديل ترتيب مكوناتها حيث نبدأ بالتهديدات T ، ثم الفرص O ، ثم نقاط الضعف في الشركة W ، وأخيراً نقاط القوة S)، توضح كيف أن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه منظمة معينة يمكن أن تتواءم مع مجالات القوة والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المنظمة، وبالتالي يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الاستراتيجية الممكنة Possible Strategic Alternatives (انظر الشكل رقم ١/٧)

شكل رقم (١/٧)
مصفوفة SWOT (أو TOWS)

<p>مجالات الضعف (ض)</p> <p>ضع قائمة من ٥ - ١٠</p> <p>مجالات ضعف داخلية في هذا المكان</p>	<p>مجالات القوة (ق)</p> <p>ضع قائمة من ٥ - ١٠</p> <p>مجالات قوة داخلية في هذا المكان</p>	<p>العوامل الاستراتيجية الداخلية</p> <p>العوامل الاستراتيجية الخارجية</p>
<p>إستراتيجيات ض ق</p> <p>حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية.</p>	<p>إستراتيجيات ق ق</p> <p>حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا ، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية.</p>	<p>الفرص (ف)</p> <p>ضع قائمة من ٥ - ١٠</p> <p>فرص خارجية للمنظمة في هذا المكان.</p>
<p>إستراتيجيات ض ت</p> <p>حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية</p>	<p>إستراتيجيات ق ت</p> <p>حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية</p>	<p>التهديدات (ت)</p> <p>ضع قائمة من ٥ - ١٠</p> <p>تهديدات خارجية للمنظمة في هذا المكان.</p>

تعتبر المصفوفة السابقة من الأدوات المفيدة لتنمية الإستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموائمة بين البيئة الخارجية للمنظمة ممثلة في التهديدات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف، ويمكن إستخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الاستراتيجية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدة الأعمال Business unit الواحدة التابعة للمنظمة. ويرى Wheelen and Hunger أنه بالرغم من أهمية هذه الأداة في تنمية الاستراتيجيات البديلة الممكنة، إلا أنها لا تعتبر الوحيدة في هذا المجال، حيث أن هناك أدوات أخرى عديدة يمكن أن تساهم في تحقيق نفس الغرض. ومن بين الأدوات الأخرى ذلك المدخل الذي يعتمد على تقييم كل وحدة أعمال داخل المنظمة على أساس الاستراتيجيات التنافسية والتعاونية الممكنة.

٦ - إستراتيجيات الأعمال Business Strategies

تركز إستراتيجية الأعمال على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات منظمة معينة أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة، أو في قطاع محدد من قطاعات سوق معين والذي تقوم هذه المنظمة أو وحدة الأعمال بخدمته. ويمكن لاستراتيجية الأعمال أن تكون تنافسية (القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية) أو تكون تعاونية (تعمل مع واحدة أو أكثر من المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين)، أو تكون تنافسية وتعاونية معاً. وكما تقدم لنا إستراتيجية المنظمة الإجابة المناسبة على السؤال التالي : ماهي الصناعة التي يجب أن تدخلها المنظمة ؟ ، فإن إستراتيجية الأعمال تقدم لنا الإجابة المناسبة على السؤال التالي : كيف يجب على المنظمة أو وحدة الأعمال أن تتنافس أو تتعاون في كل صناعة ؟

١/٦ الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies ،

نناقش في هذا الجزء الاستراتيجيات التنافسية التي حددها Porter

والتي إنتشر إستخدامها فى السنوات الأخيرة من جانب العديد من الشركات العالمية التى تتبع الإدارة الاستراتيجية . وبصفة عامة فإن الاستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية :

● هل يجب أن تنافس المنظمة على أساس معيار التكلفة المنخفضة وبالتالي السعر الأقل منتجاتها ؟ أم يجب تنافس على أساس تمايز منتجاتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل الجودة أو خدمة العملاء ؟ Customer service

● هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند لند Head to head مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية فى السوق ؟ أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضمونا ومربحاً ؟

لقد اقترح Michel Porter إستراتيجيتين تنافسييتين شاملتين للتحقق فى الأداء على المنافسين فى صناعة معينة وهما : إستراتيجية التكلفة المنخفضة، وإستراتيجية التمايز. ويرجع وصف هاتين الإستراتيجيتين بأنهما شاملتين إلى أنه يمكن تطبيقهما بواسطة أى منظمة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم. كما يمكن أيضا تطبيقهما بواسطة المنظمات غير الهادفة للربح Non-profit organizations.

● إستراتيجية خفض التكلفة Lower Cost Strategy :

تتخلص هذه الإستراتيجية فى قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة Efficiency أعلى من المنافسين.

● إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy :

وتعنى هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة فى منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع After - sale services .

ولقد إقترح Porter لاحقاً أن الميزة التنافسية Competitive advantage في صناعة معينة تتحدد وفقاً لنطاقها التنافسي Its competitive scope، والذي يعنى عمق السوق المستهدف Target market للمنظمة أو وحدة الأعمال. ويجب على المنظمة قبل أن تستخدم إحدى هاتين الإستراتيجيتين التنافستين (خفض التكلفة أو التمايز) أن تختار مدى التنوع فى المنتجات التى سوف تقوم بإنتاجها، ونوع قنوات التوزيع التى سوف تستخدمها، وأنواع المشترين الذين سوف تقوم بخدمتهم، والمناطق الجغرافية التى سوف تباع فيها، وأخيراً الصناعات ذات العلاقة التى سوف تنافس فيها. إن ذلك يجب أن يعكس تفهم الموارد المنفردة والخاصة بالمنظمة. وبصورة أكثر بساطة فإن المنظمة أو وحدة الأعمال يمكنها إختيار سوق مستهدف عام (مثال ٥٠ % من السوق الكلى) أو سوق مستهدف ضيق (قطاع صغير من السوق). ودمج هذين النوعين من الأسواق المستهدفة مع الإستراتيجيتين التنافستين السابق الإشارة إليهما يمكن أن يؤدي ذلك إلى الحصول على أربعة أنواع مختلفة من الاستراتيجيات الهامة للمنافسة، وذلك كما هو موضح فى الشكل رقم (٢/٧).

شكل رقم (٢/٧)

الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter

الميزة التنافسية Competitive Advantage		النطاق التنافسي Competitive Scope
التمييز Differentiation	التكلفة الأقل Lower Cost	
إستراتيجية التمايز Differentiation	إستراتيجية الريادة فى التكلفة Cost leadership	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus	إستراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	سوق مستهدف ضيق

وبالرجوع إلى الشكل السابق يلاحظ إنه عندما تتوفر لدى إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه ببساطة يمكن أن نطلق عليهما « الريادة في التكلفة، والتمايز » . وعندما تركز هاتين الاستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق (أو سوق مستهدف ضيق) فإنه يمكن أن نطلق عليهما « التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز ».

■ الريادة في التكلفة Cost Leadership :

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير R & D ، والخدمة ، والقوة البيعية، والإعلان والترويج وغيرها.

ونظرا لأن هذه الاستراتيجية تركز على خفض التكلفة فإن الريادة في إتباعها تجعل المنظمة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين ، وفي نفس الوقت تحقق حجم مرضى من الأرباح.

إن التمتع بوضع ريادي في التكلفة المنخفضة يوفر للمنظمة أو وحدة الأعمال خطأ دفاعياً ضد المنافسين الآخرين. فالتكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة تسمح لها أن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة . كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية High bargaining power مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها بالطبع تقوم بالشراء بكميات

كبيرة من هؤلاء الموردين. كما أن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المنظمة الرائدة في التكلفة سوف تستخدم أيضا كحاجز لدخول الآخرين نفس الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المنظمات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل. وهكذا وكنتييجة لذلك فإن المنظمات الرائدة في التكلفة يحققون غالبا في حدود فوق المتوسط من العائد على الاستثمار Above - average return on investment .

■ التمايز Differentiation :

وهي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبيرة الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التميز بالنسبة للشركات أو وحدات الأعمال التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا ، خدمة العملاء وغير ذلك. إن مثل هذه الاستراتيجية التنافسية تمكن الشركات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط Above - average return on investment ، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة Brand loyalty من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر. كما أن إرتفاع التكاليف الناتج عن اتباع هذه الاستراتيجية يتحملها المشتري. إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد الصناعة التي تنتمي إليها الشركة التي تتبع إستراتيجية التمايز.

لقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن إستراتيجية التمايز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث أن التمايز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة. ومن ناحية أخرى ، توصلت هذه الدراسات إلى أن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تؤدي غالبا إلى تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التي تقوم على التمايز .

■ التركيز Focus :

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء ... الخ بسبب التركيز على التمايز. لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما :

● التركيز مع خفض التكلفة Cost Focus :

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

● التركيز مع التمايز Differentiation Focus :

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم . وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء العلامة منتجاتها.

وילخص الشكل رقم (٣/٧) الإستراتيجيات التنافسية الشاملة كما اقترحها Porter ، والتي سبق شرحها.

شكل رقم (٢/٧)

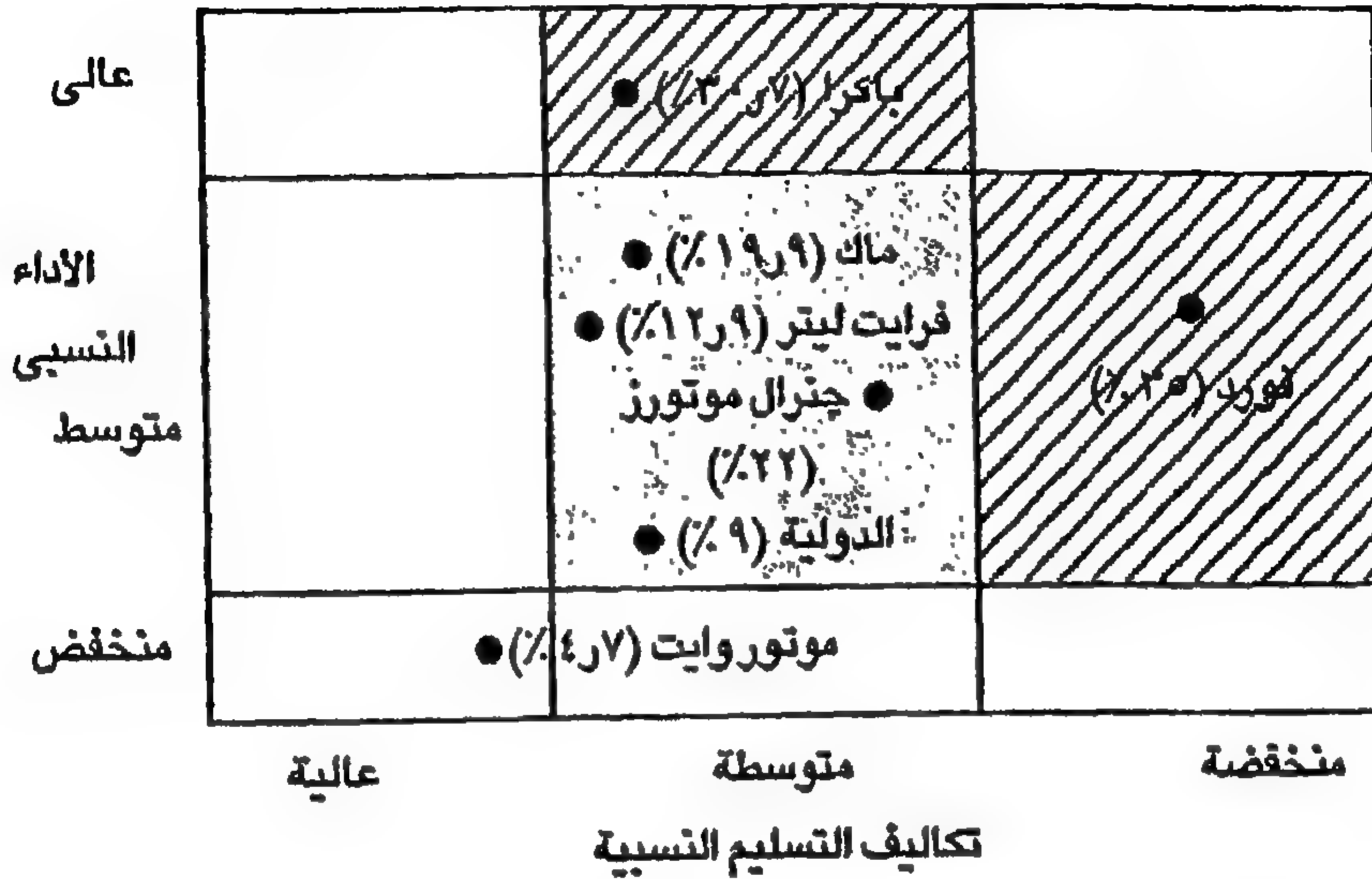
ملخص الاستراتيجيات الشاملة



وزيادة في الفهم المتعمق للاستراتيجيات التنافسية الشاملة أكد Porter أن المنظمات التي تطبق إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة وبشكل واضح يمكن أن تحقق غالباً معدلات عالية من الأداء من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية . كما حذر Porter من أن التنقل من إستراتيجية لأخرى وعدم التركيز على واحدة فقط قد يؤدي إلى نتائج سيئة للمنظمة ، وذلك بسبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل استراتيجية ، وكذلك اختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منها . إن المنظمات التي لا تتبع إستراتيجية واحدة ومحددة بوضوح تحقق غالباً معدلات متوسطة أو منخفضة من العائد على الإستثمار . ولقد أظهرت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية مدى ارتباط الأوضاع التنافسية الناتجة عن اتباع الاستراتيجيات التنافسية بمركز الربحية في صناعة إنتاج شاحنات النقل البري الكبرى Trucks .

ويوضح الشكل رقم (٤/٧) الأوضاع التنافسية في السوق الأمريكي بالنسبة لسبع شركات تقوم بإنتاج شاحنات النقل البري الثقيلة، وذلك على أساس التكاليف النسبية للتسليم (استراتيجية الريادة في التكلفة، والأداء النسبي : تقديم الخدمات المتميزة والمرغوبة). وتشير النسب المئوية التي يشتمل عليها الشكل إلى العائد على الاستثمار الخاص بكل شركة من شركات هذه الصناعة.

شكل رقم (٤/٧)
الأوضاع التنافسية في صناعة شاحنات النقل البري الثقيلة
في الولايات المتحدة الأمريكية



وبالنظر إلى الشكل رقم (٤/٧) يمكن أن نلاحظ مايلي :

- تتمتع شركة فورد بوضع تنافسي ريادي في التكلفة ، والذي يمنحها القدرة على تحقيق أعلى عائد على الاستثمار (٣٥ ٪) في هذه الصناعة، وبالتالي تصبح من الشركات الرائدة في هذه الصناعة.
- تتمتع شركة باكر بوضع ريادي من حيث التميز في الأداء في هذه الصناعة، حيث استطاعت من خلال إتباع إستراتيجية التميز أن تحقق معدلا عالياً من العائد على الاستثمار (حوالي ٣١٪).
- يعتبر أداء شركة موتوروايت منخفض، ويتكالف عالية نسبياً، ولذلك فإنها حققت أقل معدلات العائد الاستثمار في هذه الصناعة بالمقارنة بغيرها من المنافسين . ولذلك فإنه تقرر بيع هذه الشركة لاحقاً إلى شركة « فولفو »، والتي تأمل أن ترفع من مستوى الأداء التنافسي لمنتجاتها.

• الشركات الأخرى في نفس الصناعة والتي تقع في الجزء الأوسط من الشكل يبدو أن وضعها التنافسي جيد نسبياً من حيث التكلفة والأداء معاً، ولكنها ليست جيدة للأسف في أيهما. وحتى يمكن تحسين ربحية هذه الشركات الأخيرة فإنه لابد وأن تتبنى إحدى الاستراتيجيات التي سبق لنا التعرض لها وبشكل واضح ومحدد.

٢/٦ مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

يرى كل من Wheelen and Hunger إنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام، وحتى المنظمات التي استطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التي قام بتصميمها Porter وسبق لنا مناقشتها. إن كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تنطوي على بعض المخاطر. فعلى سبيل المثال فإن الشركة التي تقرر اتباع إستراتيجية التمايز في السوق يجب أن تتأكد أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبرره هذا الارتفاع في السعر. ويتضح ذلك في الجدول رقم (٢/٧). وفي التطبيق العملي فإن استخدام البحوث والتطوير والإعلان من جانب الشركة العالمية Procter & Gamble لتمييز منتجاتها حقق نجاحاً ملحوظاً لسنوات عديدة، ولكن حتى أدرك عملائها في بداية التسعينات من القرن الماضي أن قيمة ما يحصلون عليه أقل مما يقومون بدفعه من أسعار، ولذلك إتجهوا نحو منتجات أقل سعراً. وكانت النتيجة هي أن شركة P & G اضطرت أن تلجأ إلى تخفيض التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق منتجاتها إلى الدرجة التي أمكن معها تخفيض أسعار هذه المنتجات لتكون في حدود توقعات العملاء.

جدول رقم (٢/٧)

مخاطر الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

مخاطر استراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمايز	مخاطر استراتيجية الريادة في التكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. ● يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. ● ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقى. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التقليد من جانب المنافسين. ● أساليب التمايز تصبح أقل أهمية للمشتريين. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التقليد من جانب المنافسين. ● التغيير التكنولوجى. ● قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة.

٣/٦ هيكل الصناعة والإستراتيجية التنافسية

Industry Structure and Competitive Strategy

بالرغم من أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التي حددها Porter يمكن تطبيقها في صناعة، إلا أن هناك إستراتيجيات محددة تكون درجة احتمال نجاحها عالية دون غيرها في بعض الصناعات. فعلى سبيل المثال نجد في صناعة الملابس، حيث هناك العديد من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم المحلية تتنافس حول الحصة السوقية صغيرة الحجم نسبياً من السوق الكلى Total market، فإن استراتيجيات التركيز Focus strategies يمكن أن تكون الأكثر ملائمة. ومن ناحية أخرى فإن استراتيجيات التركيز قد تكون الأكثر ملائمة للعديد من الشركات التي تبدأ دورة حياتها الأولى بالتركيز على قطاعات محدودة متناثرة من السوق، ثم تصبح بعد ذلك غير ملائمة عندما تتزايد الحصة السوقية لهذه الشركات وتتحول إلى تسويق منتجاتها على مستوى السوق ككل، حيث تتجه عندئذ إلى إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة أو التمايز.

إضافة إلى ماسبق فقد أصبح مألوفاً في السنوات الأخيرة في العديد من الصناعات إتباع مزيج من إستراتيجي خفض التكاليف والتمايز من جانب بعض الشركات، وإن كانت درجات هذا المزيج تتفاوت من صناعة لأخرى ، أو من وقت لآخر وذلك من جانب الشركات المتنافسة. فلم يعد مضمون بالنسبة للشركة أن تحصل على نصيب كبير من السوق من خلال الاهتمام فقط بخفض التكاليف وعرض منتجاتها بسعر أقل من المنافسين. فالتمايز من حيث الجودة وخدمة العملاء مثلاً أصبح أمراً مطلوباً في ضوء المنافسة وتوقعات العملاء.

٤/٦ ماهي الإستراتيجية التنافسية الأفضل ؟

يجب على الإدارة في الشركة أو وحدة الأعمال قبل أن تختار إحدى الإستراتيجيات التنافسية الشاملة السابق الإشارة إليها أن تقوم بتقييم جدواها Feasibility وفقاً لموارد وإمكانيات وقدرات الشركة / وحدة الأعمال. وفي هذا

الصدد حدد Porter قائمة ببعض المهارات والموارد المطلوبة ، وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة لتصديق الإستراتيجيات التنافسية الشاملة التي أشار إليها والواجب أن تسترشد بها الإدارة في الشركة / وحدات الأعمال (أنظر الجدول رقم ٣/٧).

٥/٦ التكتيكات التنافسية Competitive Tactics

يقصد بالتكتيك ذلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية التي تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ إستراتيجية معينة، وذلك في شكل « متى » ، وكيف ، يمكن أن تتحول الإستراتيجية إلى تنفيذ فعلى. ووفقا لطبيعتها فإن التكتيكات هي أقل من حيث النطاق ، وأقصر من حيث البعد الزمنى بالمقارنة بالاستراتيجيات. لذلك فإن التكتيكات يمكن النظر إليها (مثل السياسات) كحلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. ويمكن تصنيف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية إلى نوعين هما التكتيكات الخاصة بالبعد الزمنى وتتعلق بالسؤال "متى"، والتكتيكات الخاصة بموقع السوق وتتعلق بالسؤال "أين".

١/٥/٦ تكتيكات البعد الزمنى ، متى تنافس ؟

Timing Tactics : When to Compete

يطلق على الشركة التي تعتبر الأولى في إنتاج وتسويق وبيع منتج جديد في صناعة معينة اسم « المبادر أو الرائد Pioneer أو صاحبة الحركة الأولى First Mover ». ومن أهم مميزات المبادر أو الرائد القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة، وخفض التكلفة ، وتحقيق معدلات عالية مؤقتة من الربحية والناجحة من إقبال المشترين على منتجات الشركة التي تعتبر وفقاً لإدراكاتهم ذات قيمة عالية. كما أن الشركة الرائدة الناجحة يمكنها أن تضع معايير يتم إتباعها من جانب الشركات التي تقوم بإنتاج منتجات مماثلة لاحقاً في نفس الصناعة . ومثال على ذلك هو شركة Microsoft والتي وضعت مثل هذه المعايير من خلال

جدول رقم (٢/٧)

متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التطبيقية
(١) الريادة في التكلفة الكلية	<ul style="list-style-type: none"> ● استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. ● مهارات هندسية / فنية. ● إشراف مكثف وكفاء على العمالة. ● تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. ● نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● رقابة شديدة على التكلفة. ● تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. ● هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. ● حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق.
(٢) التمايز	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرات ومهارات تسويقية عالية. ● مواصفات في المنتجات متميزة. ● الابتكار والتطوير. ● قدرات عالية في مجال البحوث. ● شهرة المنظمة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا. ● قنوات توزيع فعالة وتعاون قوى مع الوسطاء. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. ● مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. ● جذب عمالة ذات مهارات عالية، ومبدعة. إضافة إلى العلماء والباحثين.
(٣) التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من السياسات الممار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من السياسات الممار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين.

نظم تشغيل Windows التي إحتلت بها الريادة في سوق البرامج الجاهزة للحاسبات الآلية في العالم .

ومن ناحية أخرى، فإن الشركة المبادرة أو الرائدة قد تعاني من بعض المشكلات أو العيوب، والتي تعتبر في نفس الوقت مميزات الشركات الأواخر أو أصحاب الحركة المتأخرة Late Movers ، حيث أنهم يكونوا قادرين على تقليد التكنولوجيا المتقدمة التي إستخدمها الآخرون في نفس الصناعة، ومن ثم إمكانية خفض ميزانية البحوث والتطوير. إضافة إلى ذلك فإن الشركات المتأخرة يمكن أن تقلل من المخاطر من خلال الإنتظار حتي ينجح المنتج الجديد المقدم من الشركات المبادرة، والاستفادة من الاتجاه الطبيعي والخاص بتجاهل بعض قطاعات السوق بالنسبة للشركات المبادرة.

٢/٥/٧ تكتيكات موقع السوق ، كيف تنافس ؟

Market Location Tactics : Where to Compete

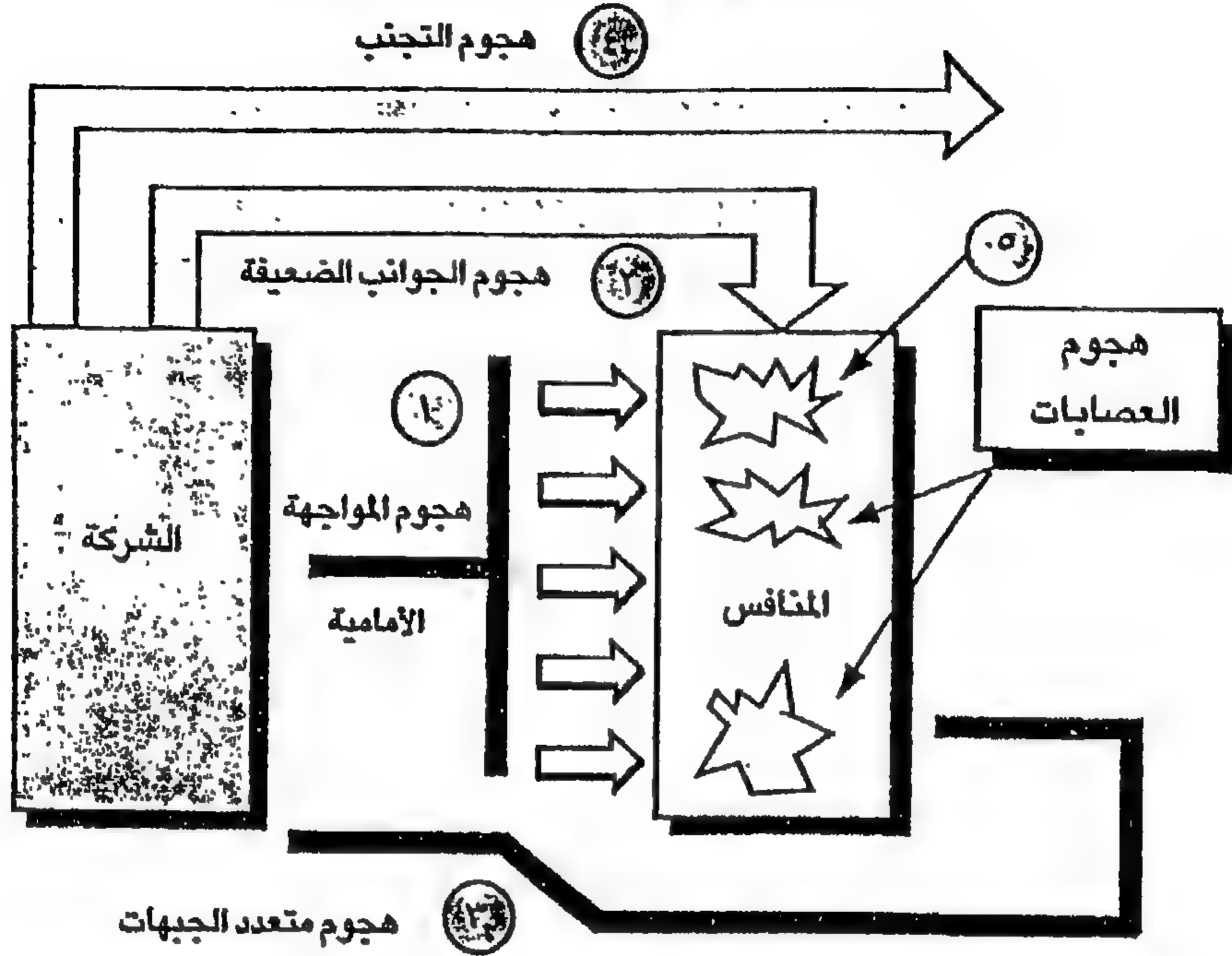
يمكن للشركة أو وحدة الأعمال أن تمارس إستراتيجيتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي Offensively or defensively ، وذلك من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية. والتكتيك الهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، بينما التكتيك الدفاعي يحدث عادة في وضع السوق الحالي الخاص بالشركة ، وذلك كاستلوب دفاعي ضد أي هجوم ممكن من جانب المنافسين.

(١) التكتيكات الهجومية Offensive Tactics :

من بين أهم الطرق أو التكتيكات التي يمكن إستخدامها لمهاجمة أوضاع المنافس في السوق مايلي (انظر الشكل رقم ٥/٧) :

شكل رقم (٦/٧)

التكتيكات الهجومية ضد الأوضاع التنافسية



● الهجوم أو الإنقضاض من خلال المواجهة المباشرة : Frontal Assault :

يتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس وعلى أساس الند بالند باستخدام كافة الأساليب بدأ بالأسعار وحتى الترويج والتوزيع وغيرها. وحتى يتحقق لهذا التكتيك النجاح فإن الشركة المهاجمة لا يجب فقط أن تمتلك موارد كبيرة لمواصلة الهجوم وقهر أي محاولة للتصدي من جانب المنافس، بل والاستعداد لتكون قاسية في هجومها. وبالمطبع فإن هذا التكتيك ينطوي على تكلفة عالية جداً، وينطوي على تضحية عالية.

● المناورة على الأجنحة : Flanking Maneuver :

يعتبر هذا التكتيك بديلاً لهجوم المواجهة المباشرة ضد المنافس، حيث يمكن

للشركة أن تهاجم جزء من السوق الذي يكون فيه المنافس ضعيف، أو تهاجم سياسة ضعيفة من سياساته مثل سياسة الجودة، أو التعبئة، أو قنوات التوزيع لمنتجاته. وفي ظل هذا التكتيك يجب على الشركة التي تقوم بالهجوم أن تكون صبورة، وعلى استعداد ويتناسب هذا النوع من التكتيكات الهجومية مع الشركات التي ذات موارد أقل من موارد المنافس.

● هجوم متعدد الجبهات Encirclement Attack :

ينطوى هذا التكتيك الهجومي على ضرورة القيام بالهجوم على جبهات متعددة Several Fronts للمنافس، والتي لا تقتصر على الجبهة الأمامية المباشرة، أو الأجناب الضعيفة، بل وتمتد إلى حتى ظهره في نفس الوقت. فالشركة التي تستخدم هذا التكتيك ربما تقوم بتقديم كل شئ للمشتريين والذي يحصلون عليه من المنافس لها، وإن لم يكن أكثر منه. ومن ثم فإن المشتريين سوف لا يرفضون مثل هذا العرض. ويتطلب هذا التكتيك الهجومي ضرورة توافر الموارد الكبيرة لدى الشركة والتي تفوق الموارد المتاحة للمنافس.

● هجوم التجنب Bypass Attacks :

التجنب يمثل أحد التكتيكات التنافسية الهجومية، والذي ينطوى على تجنب الحركة المباشرة ضد المنافس. فالشركة التي تتبع هذا التكتيك يمكنها أن تتجاهل المنافس، وتستهدف أسواقا أسهل لها لتوسيع قاعدة مواردها. وهناك في الواقع ثلاثة مداخل لهذا التكتيك الهجومي وهي : التنوع في منتجات غير مرتبطة بالمنتجات المنافسة، والتنوع في أسواق جديدة جغرافياً، والقفز في ثبات وإطراد نحو تكنولوجيا جديدة، وذلك لإستبدال المنتجات الحالية المنافسة بأخرى تحل محلها. والمدخل الآخر يستخدم عادة في الصناعات التي تتصف بتكنولوجيا عالية. وبالفعل هذا ما قامت به شركة Netscape الأمريكية عندما قررت إختيار "Java Applets" في شبكة الانترنت الخاصة بها، وبالتالي أصبح ليس من الضروري إجراء التطبيقات للبرامج المتخصصة أو نظم التشغيل من خلال الحاسب الآلى الشخصى، وذلك للهجوم على شركة Microsoft بطريقة

غير مباشرة، ومن ثم إبتكار خدمة جديدة لتحل محل نظام التشغيل المعروف Windows 95 .

● هجوم العصابات Guerrilla Attack :

يمثل هذا التكتيك بديل آخر للتكتيكات التنافسية الهجومية وخاصة بالنسبة للشركات صغيرة الحجم أو ذات رأس المال الأقل. فالشركة في هذه الحالة تقوم بهجمات صغيرة أو محدودة ومتقطعة بغرض إزعاج أو إرباك المنافس وذلك بغية تثبيت أقدامها في النهاية في السوق. وفي ظل هذه الطريقة يمكن للشركة أن تستخدم الطرق التقليدية وغير التقليدية لإرباك وزعزعت مركز المنافس، والتي ربما تضم تخفيضات سعرية، وحملات ترويجية ، أو أي تصرفات قانونية أخرى. ويلاحظ أن استمرار الهجوم باستخدام تكتيك العصابات يمكن أن يكون مكلفاً، وبالتالي فإن الشركة التي تتبع هذا الأسلوب لا بد وأن تسعى في النهاية إلى القيام بهجوم قوى خاصة وإن كانت تعتزم هزيمة المنافس.

(٢) التكتيكات الدفاعية Defensive Tactics :

وفقاً لـ Porter فإن التكتيكات الدفاعية تستهدف تخفيض احتمالات الهجوم، أو تحويل الهجوم إلى مجالات أقل تهديداً ، أو تخفيف كثافة الهجوم. وبدلاً من زيادة الميزة التنافسية فإن التكتيكات الدفاعية تجعل الميزة التنافسية للشركة / وحدة الأعمال أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال. إن هذه التكتيكات تؤدي حتماً إلى تخفيض الربحية في الأجل القصير لتحقيق مزيد من الربحية في الأجل الطويل.

ومن بين هذه التكتيكات الدفاعية التنافسية مايلي :

● تشييد حواجز هيكلية Structural Barriers :

إن تشييد حواجز لدخول الصناعة يمكن أن يمنع احتمالات الهجوم من جانب المنافس. ومن بين الأساليب الهامة في هذا الصدد والتي حددها Porter مايلي :

- عرض خطوط منتجات كاملة في كل قطاع مربح من السوق وذلك لخلق كل باب محتمل للدخول من جانب المنافس.
- إغلاق الطرق التي من الممكن أن تساعد على الوصول إلى قنوات التوزيع من خلال اتفاقيات مغرية مع الموزعين.
- زيادة تكلفة التحول من جانب المشتريين (التحول إلى المنتج المنافس).
- زيادة تكلفة تجربة المنتجات الأخرى من خلال الاستمرار في عرض أسعار منخفضة لمنتجات الشركة المحتمل تجربتها للاستخدام من جانب المشتريين الجدد.
- زيادة حجم الانتاج للاستفادة من اقتصادياته والمتمثلة في خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة.
- خلق الباب الخاص باحتمالات تقليد التكنولوجيا المستخدمة من خلال تسجيل براءة الاختراع أو التسجيل أو الترخيص القانوني.
- توثيق العلاقة مع الموردين من خلال عقود مميزة أو طويلة الأجل.
- تجنب التعامل مع الموردين الذين يتعاملون أيضا مع المنافسين.
- تشجيع الحكومة لزيادة الحواجز مثل معايير الأمان وحماية البيئة من التلوث ، أو وضع سياسات تجارية في صالح الشركة الحالية.
- تقييد فرص الإتصال الخارجية بالعاملين أو بالتسهيلات الخاصة بالشركة ، ومنع المنافسين من جذب العمالة ذات الخبرة والكفاءة.

● زيادة الانتقام المتوقع : Increase Expected Retaliation :

يشتمل هذا التكتيك على أى تصرف يمكن أن يؤدي إلى زيادة التهديد المدرك بالانتقام من هجوم معين. مثال ذلك فإن إدارة الشركة ربما تدافع بقوة ضد أى تآكل فى حصتها السوقية من خلال تخفيض كبير جداً فى أسعار منتجاتها ، أو تنفيذ حملة ترويجية مماثلة أو تفوق لحملة المنافس الترويجية. إن هذا الهجوم المنسار Counterattack يعتبر هاماً بصفة خاصة فى الأسواق التى تحظى بأهمية كبيرة لدى الشركة المدافعة.

● تقليل الدافع للهجوم : Lower the Inducement for Attack :

ينطوى التكتيك التنافس الدفاعى الثالث على تقليل توقعات المنافس المتحدى Challenger حول الأرباح المستقبلية فى نفس الصناعة. مثال ذلك ما تقوم به شركة South West Airlines الأمريكية حيث تعتمد المحافظة على أسعارها المنخفضة، ومن ثم يصبح هناك دافع ضعيف للربحية بالنسبة لأى منافس جديد فى هذه الصناعة.

٦/٦ الإستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies

تستخدم الإستراتيجيات والتكتيكات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد الشركات الأخرى المنافسة، ولكنها ليست الخيار الوحيد أمام الشركات / وحدات الأعمال للمنافسة بنجاح فى الصناعة. هناك أيضاً ما يعرف بالاستراتيجيات التعاونية، والتى يمكن أن تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع شركات أخرى Working with other companies . وتشتمل الاستراتيجيات التعاونية على نوعين أساسيين هما إستراتيجية التواطؤ أو التآمر، وإستراتيجية التحالفات.

١/٦/٦ إستراتيجية التواطؤ أو التآمر Collusion

تتلخص هذه الاستراتيجية فى التعاون الفعال لبعض الشركات داخل

صناعة معينة لخفض المخرجات (الانتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقاً لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. وربما تكون هذه الاستراتيجية صريحة Explicit، والتي من خلالها تتعاون بعض الشركات باستخدام اتصالات مباشرة ومفاوضات علنية. كما قد تكون ضمنية حيث تتم في صمت Tacit، والتي من خلالها تتعاون بعض الشركات بطريقة غير مباشرة باستخدام نظم غير رسمية. والتواطؤ الصريح يعتبر غير قانوني في معظم الدول.

ووفقاً للدراسة التي أشار إليها Barney فإن التواطؤ الضمني (اتصالات غير مباشرة بين الشركات المتنافسة) في صناعة معينة يمكن أن يكون ناجحاً في الغالب إذا ما توفرت الشروط التالية :

- وجود عدد صغير من المنافسين المعروفين.
 - وجود شركة واحدة تميل إلى التصرف كرائد في مجال السعر.
 - وجود ثقافة واحدة في الصناعة والتي تقبل التعاون.
 - تتصف المبيعات بمعدلات عالية من التكرار وطلبات صغيرة الحجم.
 - وجود مخزون كبير وعدد كبير من الطلبات المتراكمة أو غير المنجزة باعتبارها أساليب عادية في التعامل مع التذبذب في الطلب.
 - وجود حواجز عالية للدخول في الصناعة والتي تستبعد دخول منافسين جدد.
 - عدم اختلاف التكاليف فيما بين الشركات المتنافسة.
- ومن ناحية أخرى، فإن التواطؤ الضمني هو أيضاً غير قانوني إذا ما تم اكتشافه وتحديد معاملة.

٢/٦/٦ التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

يقصد بالتحالف الاستراتيجي تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من الشركات أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات

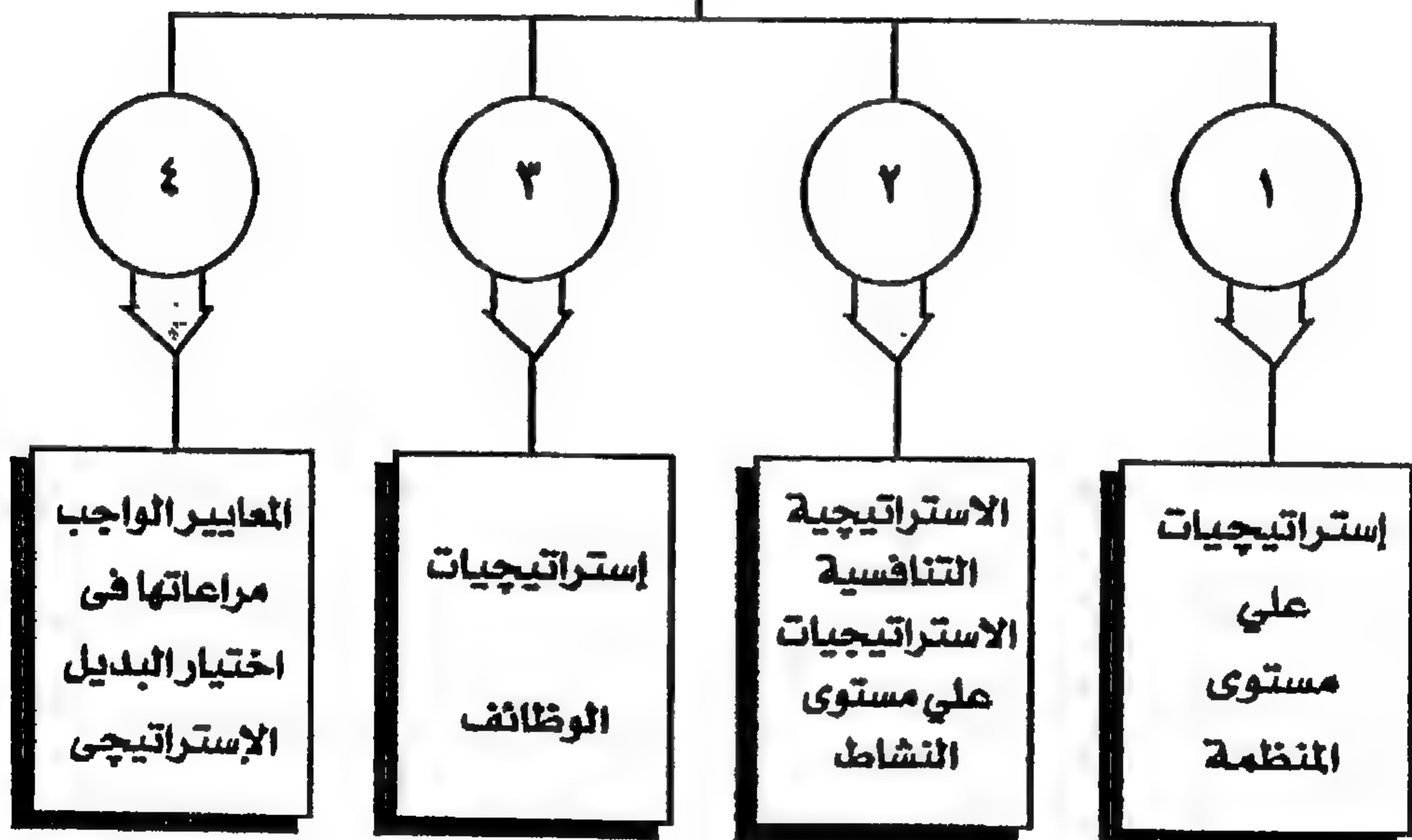
المنافع المتبادلة. إن التحالفات بين الشركات أو وحدات الأعمال أصبحت حقيقة واقعة في دنيا الأعمال الحديثة. وهناك نوعين من هذه التحالفات وفقا للبعد الزمني حيث النوع الأول يمتد لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة، بينما النوع الثاني يمتد لأجل طويل وقد ينتهي بالاندماج Merger بين شركتين.

وفي الواقع فإن الشركات أو وحدات الأعمال قد تلجأ إلى التحالف الاستراتيجي وذلك لأكثر من سبب، ومنها مايلي :

- للحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية / انتاجية.
- للحصول على مداخل أو منافذ لأسواق معينة.
- لخفض المخاطر المالية Financial risks .
- لتقليل المخاطر السياسية.
- لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

الفصل الثامن
صياغة الاستراتيجية
(البدائل الاستراتيجية)

صياغة الإستراتيجية
(البدائل الإستراتيجية)



الفصل الثامن

صياغة الاستراتيجية (البدائل الاستراتيجية)

مقدمة

يمثل تطوير مجموعة من بدائل التصرف التي تحدد أساليب تحقيق مهمة وأهداف المنشأة جزءاً هاماً في صياغة الاستراتيجية. ومن هنا يتناول هذا الفصل مناقشة العديد من الاستراتيجيات البديلة على مستوى المنشأة ومستوى الأعمال ومستوى الوظائف، والقاء الضوء على المعايير التي تستخدم في تقويم هذه الاستراتيجيات، وكيفية اختيار الاستراتيجية المثلى، وأخيراً كيفية تحويل الاستراتيجية إلى سياسات وبرامج.

تعتمد المنظمة على مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن أن توظف في المستويات المختلفة لها، حيث تحتاج على الأرجح إلى استراتيجيات على مستوى المنشأة واستراتيجيات خاصة بالوظائف. وتحتاج المنظمة أيضاً إلى استراتيجيات على مستوى الأعمال إذا امتد نشاطها إلى عدة صناعات واشتمل على مجموعات مترابطة من المنتجات والأعمال.

١ - استراتيجيات على مستوى المنظمة

هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها . وهذا يتوقف على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ويتوقف كذلك على مجموعة من العوامل الأخرى أهمها :

● هل ستستمر المنظمة في نفس مجال أو مجالات الأعمال الحالية في المستقبل.

● هل ستقوم المنظمة بترك مجال عملها كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع بعض حصصها ؟

● هل من المفروض أن تصبح المنظمة أكثر كفاءة أو فعالية في مجال أو مجالات الأعمال الحالية ؟

● هل ينبغي على المنظمة أن تنمو في مجال عملها الحالي عن طريق زيادة حجم الأعمال والأسواق ، أو شراء شركات قائمة في مجالات مماثلة ؟

● هل ينبغي على المنظمة أن تسعى للنمو عن طريق التوسع في مجالات أخرى للأعمال ؟

● هل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمنظمة ؟

بناء على تحليل العوامل السابقة، تختار الإدارة العليا ما بين استراتيجيات الاستقرار والاندماج والنمو أو اختيار مزيج من الاستراتيجيات.

ونستعرض فيما يلي البدائل الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم على مستوى المنشأة أو المنظمة :

١/١ - استراتيجيات الاستقرار

تستخدم المنظمات أو المنشآت استراتيجيات الاستقرار لأسباب عديدة منها:

(١) رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات.

(٢) الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي نحو الحفاظ على حماية تلك المستويات.

(٣) محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.

(٤) تركيز المنشأة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين مآليها من مزايا تنافسية.

(٥) قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها.

(٦) عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنشأة نحو النمو والتوسع.

(٧) القيود البيئية، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية، ومن أهم هذه القيود : بطء نمو السكان وتوقع انخفاض مستهلكي منتجات المنظمة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة، أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة أو التكنولوجيا .

وهناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات التي تتبع استراتيجية الاستقرار مثل احتمالات تغيير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين وعدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق إلى جانب التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .. وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.

كما أن هناك احتمالات هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي بالمنظمة لثبات الأحوال على ما هي عليه. ونستعرض فيما يلي بعض استراتيجيات الاستقرار :

(أ) استراتيجية عدم التغيير :

وفى لهذه الإستراتيجية تستمر المنشأة على نفس المسار، إلا إذا كان هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف نتيجة التضخم . يتوقف نجاح هذه

الاستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، وقد يرجع استخدام هذه الاستراتيجية إلى عدم الاهتمام أو الحاجة إلى إجراء تحليل استراتيجي. وعموماً إذا كانت كل الأمور تسير كما ينبغي لماذا التغيير ؟

(ب) استراتيجية الريح في الأجل القصير :

ترتكز هذه الاستراتيجية على التضحية بالنمو في الأجل الطويل في سبيل زيادة الأرباح الحالية. تؤدي هذه الاستراتيجية في الغالب إلى نجاح في الأجل القصير مصحوب بركود في الأجل الطويل حيث يؤدي تخفيض مصروفات البحوث التطوير والصيانة والإعلان إلى زيادة الأرباح في الأجل القصير وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم. وهذه الاستراتيجية لها جاذبية خاصة بسبب الأرباح التي تتحقق في الأجل القصير وإذا استمرت لفترة طويلة فإنها قد تؤدي إلى الإفلاس.

(ج) استراتيجية التريث :

قد يؤدي إضافة أنشطة وعمليات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة وإلى انخفاض كفاءة المنظمة . تتمحور استراتيجية التريث على تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها . وتعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة وتهدف إلى ترتيب الأحوال الداخلية في المنظمة.

(د) استراتيجية الحركة الواعية :

تتميز هذه الاستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنشأة، قد تشعر الإدارة العليا أنه لا يمكن الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب تغيرات مفاجئة في البيئة المحيطة مثل نقص مفاجئ في المواد الأولية أو قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية.

٢/١ - استراتيجيات النمو والتوسع :

تحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

- زيادة المبيعات والأرباح.
- تدعيم مكانة المنظمة.
- الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- اقتران النمو بالنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات في أذو المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- استفادة المنشأة من الأسواق التي تنمو بسرعة، وإذا لجأ المتنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر .

بإيجاز فإن النمو استراتيجي مرغوبة من قبل معظم المديرين لسببين رئيسيين :

- تتمكن المنشأة التي تنمو بسرعة من معالجة أخطائها وإي قصور في إداراتها بشكل أسهل من المنشأة المستقرة ويؤدي تدفق الإيرادات المتزايدة إلى توفير فائض تقدي كبير يمكن استخدامه بسرعة في حل أي مشكلات أو منازعات بين الإدارات والقطاعات المختلفة.
- يوجد مزيد من فرص الترقى والصعود في المنظمات سريعة النمو. ويؤدي النمو في حد ذاته إلى تحقيق مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة التي تحقق نمو متواصل على اعتبار أنها منشآت رابحة ومتحركة وذلك من وجهة نظر السوق والمستثمرين المحتملين.

ونستعرض فيما يلي بعض استراتيجيات النمو والتوسع :

(١) استراتيجية التكامل الرأسى ،

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تدخل فى مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع.

وتتعدد أشكال التكامل الرأسى على النحو التالى :

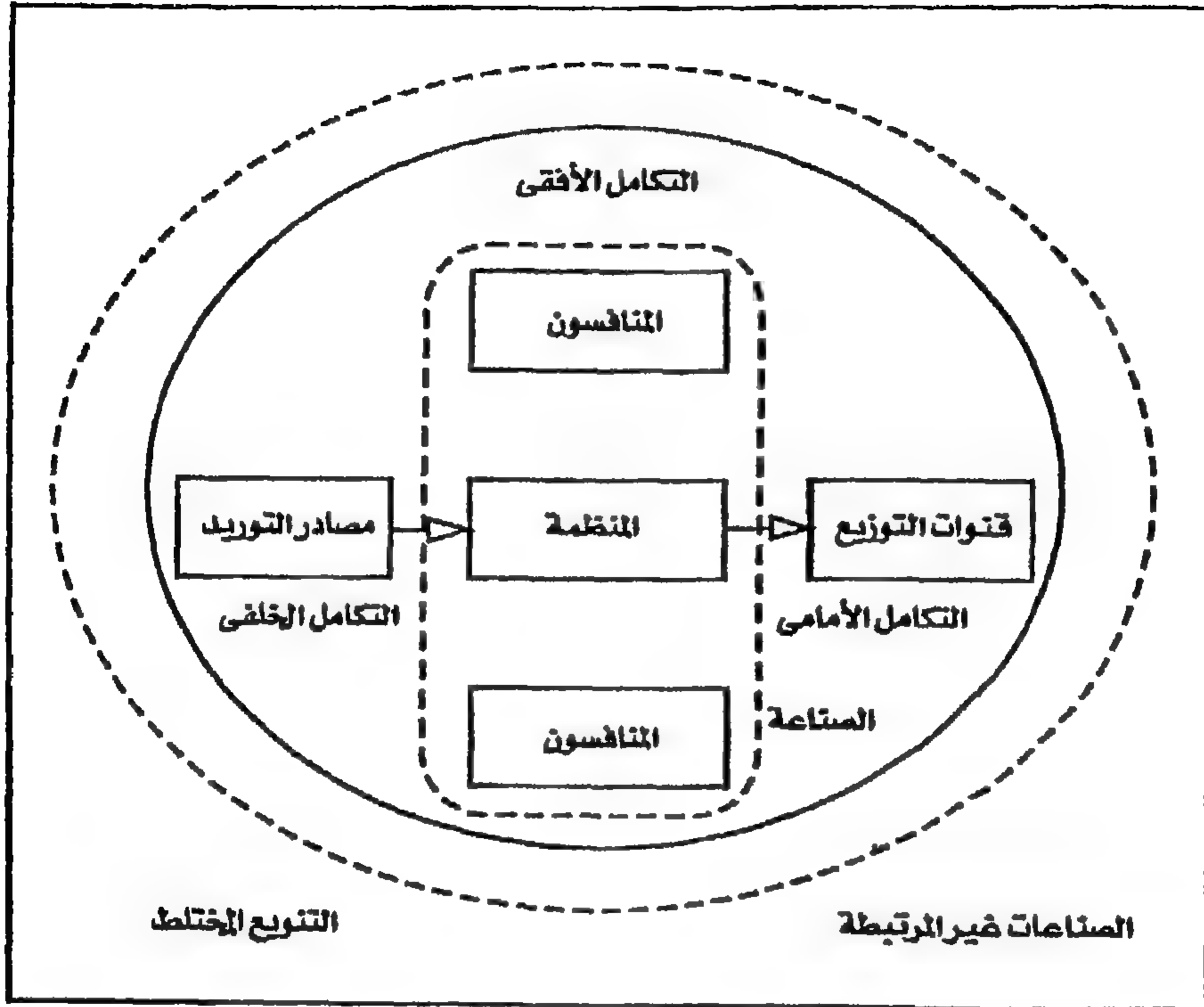
(١) التكامل الرأسى الخلفى : والذي يتحقق عند رغبة المنشأة فى السيطرة على التسهيلات الانتاجية، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة فى العمليات الحالية، أو عند رغبة المنشأة فى تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديد.

(٢) التكامل الرأسى الأمامى : ويهدف التكامل الرأسى إلى الأمام إلى الدخول فى مجال توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائى. أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالى. ويوضح الشكل رقم (١/٨) التكامل الرأسى الأمامى والخلفى بالإضافة إلى غيرها من استراتيجيات النمو السريع.

(ب) استراتيجية التنوع ،

تركز هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنشأة يأخذ التنوع عدة أشكال : التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط و التنوع الداخلى والتنوع الخارجى.

شكل رقم (١/٨)
استراتيجيات النمو الأساسية



(١) التنوع المرتبط:

ويمكن للمنظمة إتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والتكنولوجيا، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة، إلا أنه يعاب على مثل هذه الاستراتيجية، عدم توفر القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

(٢) التنوع غير المرتبط ،

ويحدث ذلك عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة؛ كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وذلك بالبحث عن مجالات وأنشطة أخرى، هذا ، ويظل الفرض الرئيسى من هذا التنوع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة. إلا أنه يعاب على هذه الاستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

(٣) التنوع الداخلى والتنوع الخارجى

• التنوع الداخلى ،

وترتكز هذه الاستراتيجية على اعتماد المنظمة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية أشكالاً مختلفة مثل :

(١) دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب فى الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافى ليشمل عملاء جدد سواء فى السوق المحلى أو فى الأسواق العالمية.

(٢) تسويق منتجات جديدة فى الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة مع الاستعانة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معاً.

(٣) جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

(٤) تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر متنوعة.

وقد يأخذ التنوع الخارجى شكل الاندماج أو قيام شركة بشراء شركة أخرى :

(١) ويقصد بالاندماج انضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

(٢) شراء شركة أخرى، ويقصد به قيام شركة بشراء شركة أخرى، وبإكمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراه كيائها بحيث تذوب تماماً في الشركة المشترية.

● التنوع الخارجى من خلال الشراء

تتمحور هذه الإستراتيجية على قيام الشركة بشراء شركة أخرى واحتواؤها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية. يحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم وقد يتم بالاتفاق الودى أو بدون إتفاق. يبدأ الشراء الودى عادة بإجراء مباحثات مع إدارة الشركة الأخرى بخصوص رغبات الشركة الأولى. توافق فى هذه الحالة إدارة الشركة المقتناة على تأييد الشراء والعمل فى سبيله مقابل مراعاة مصالحها بعد أن يتم الشراء. إذن يتشابه الشراء الودى مع الاندماج. يسمى الشراء غير الودى أو الذى لا يقوم على اتفاق الاستيلاء بغرض السيطرة. تتجاهل الشركة المشترية فى هذه الحالة الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالشركة الأخرى وتمضى فى شراء أسهمها حتى يتكون لديها حصص كافية للسيطرة . تحاول الشركة المعرضة للهجوم الدفاع عن نفسها باتخاذ اجراءات معينة مثل شراء أسهمها ، أو اتخاذ بعض الخطوات القانونية لإيقاف هذا الهجوم على أساس أنه يحد من المنافسة، أو البحث عن شركة أخرى ترضى بالاندماج معها.

• التنويع الخارجى من خلال المشروعات المشتركة ،

وهى استراتيجية إنشاء شركة مختلطة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا المشاركة. تقام المشروعات المشتركة إما لأن الشركات المعنية لا ترغب فى الاندماج بشكل دائم أو لأن هذا الاندماج غير قانونى، وتوفر المشروعات المشتركة سبيلا للاستفادة من مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكليهما.

تنتشر المشروعات المشتركة بصورة كبيرة فى مجال الأعمال الدولية بسبب القيود المالية والسياسية والقانونية للإستثمار فى الدول المختلفة. وهى توفر أيضا سبيلاً أسهل للتعاون بين الشركات الخاصة والمنشآت العامة.

غالباً ما يمتزج الاندماج والاكتساب والمشروعات المشتركة بالتكامل الراسى والأفقى وبسياسة التنويع .

(ج) إستراتيجية التركيز،

وتشير هذه الاستراتيجية إلى قيام المنظمة بتركيز كل مواردها لإنتاج منتج أو خط منتجات واحد أو لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة.

يمكن تنظيم هذه الشركات على أساس وظيفى أو جغرافى بدون الحاجة إلى وجود قطاعات مختلفة . يسمح هذا التركيز للشركة بتوجيه مزيد من الوقت والجهد والموارد فى وضع استراتيجيات مبتكرة للمنتجات من خلال التوغل فى السوق وإيجاد أسواق ومنتجات جديدة.

وتأخذ استراتيجية التركيز أبعاد مختلفة . حيث يمكن التركيز على العملاء الحاليين من خلال زيادة حجم المبيعات لهم أو زيادة تكرار عملية الشراء من جانبهم أو من خلال توسيع خط المنتجات (أنواع - أحجام - بدائل) أو من خلال تطوير المركز التنافسى للمنتج بزيادة المنافع التى يحققها . كما يمكن التركيز بجذب عملاء جدد من خلال زيادة النشاط الترويجى كما يمكن التركيز

على التكنولوجيا من خلال تطوير التسهيلات الانتاجية المختلفة لتحسين الكفاءة وتطوير جودة المنتجات وكذلك تطوير استخدامات جديدة للمنتج.

• مزايا إستراتيجية التركيز،

وتتيح استراتيجية التركيز للمنشأة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها :

- (١) الاستفادة بمزايا التخصص، والذي يتعكس في نواحى عديدة مثل تخفيض التكاليف، واتقان الإنتاج، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها، وإشباع حاجات ورغبات العملاء ... الخ.
- (٢) القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها على الإبداع والابتكار في المجالات التي تتخصص فيها .
- (٣) إكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

• الإنتقالات لإستراتيجية التركيز،

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز، إلا أن بعض المنظمات قد لا تفضلها لأسباب عديدة منها :

- (١) عدم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في العوامل البيئية المحيطة، فحدوث تغييرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر سلبى على الطلب على منتجات الشركة.
- (٢) من الممكن ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المنظمة، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المنشأة في خدمة عملائها.

(٣) التطور التكنولوجي ، قد يمثل قيلاً على المنظمة التي تتبع استراتيجية التركيز، إذ لا بديل أمامها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تتناسب مع أنشطتها وعملياتها المتخصصة.

(٤) عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة لتحقيق الخسائر.

(٥) الحاجة إلى إشباع مختلف حاجات ومتطلبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنشأة.

(د) إستراتيجية الاستثمار :

يشار إلى هذه الاستراتيجية أحياناً بأنها استراتيجية « الانشاء بغرض البيع » . وتعتبر وسيلة لزيادة استثمار حملة الأسهم إلى أقصى حد عند بيع الشركة بسعر مغري . قد يقوم مستثمر أو رجل أعمال بإنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير في الأوقات التي تزداد فيه حدة المنافسة . ينظر إلى الشركة في هذه الحالة على أنها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضاً من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة.

٣/١ - استراتيجيات الانكماش

تعد استراتيجية الانكماش غير شائعة لأنها تقترن بالفشل ومع ذلك فهي بديل من البدائل الاستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تتبع هذه الاستراتيجيات تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، ويمكن أن تأخذ استراتيجية الانكماش شكلاً أو أكثر من الأشكال التالية :

- تخفيض حجم العمليات .
- التحول لنشاط آخر .
- الاستسلام لمنشأة أخرى .
- التصفية وبيع الأصول .

ونقدم فيما يلي نبذة موجزة لكل شكل من الأشكال السابقة :

(أ) استراتيجية تخفيض حجم العمليات ،

تعمل المنشأة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن أهم العوامل التي تدفع المنشأة لإتباع استراتيجية التخفيض مايلي :

(١) الظروف الاقتصادية غير المواتية مثل وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات أو تغير الأنماط الاستهلاكية .. إلخ.

(٢) تدهور المركز المالي للمنشأة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور، والاستغناء عن بعض العمالة والإكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

(٣) ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنشأة في عملياتها الصناعية، مثل نقص المواد الخام أو بعض الأصناف الضرورية لإنتاج المنتج النهائي .

(٤) عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق بما يدفع المنشأة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء لفترات طويلة لفترات قصيرة أو حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

(ب) استراتيجية الاستسلام لمنشأة أخرى ،

وتشير هذه الاستراتيجية إلى قيام المنشأة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يكون هو المسئول عن تسويقها وتخلص الشركة من تكاليف النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تقوم بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن أهم العوامل التي تدعو المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية :

• ضمان التمويل، فالشركة التي تحتكر شراء منتجات المنشأة المستسلمة غالباً ما تقدم لها التسهيلات المالية المطلوبة.

• ضمان تسويق المنتجات، وذلك من خلال العقود الموقعة بين المنشأتين لمدة زمنية معينة.

• تعزيز المركز المالي للمنشأة أمام الدائنين والموردين، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تدعم وتعزز مركزها قبل الدائنين .

• بالإضافة إلى مساعدة الشركة المستسلمة أو الأسيرة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو، فيمكن لبعض المنشآت الجديدة إتباع هذه الاستراتيجية نظراً لحدائتها بالسوق، وبعد أن تستقر في السوق يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدرج التي بدأت به، وبالتالي يمكنها إتباع إستراتيجيات أخرى ، ورغم المبررات العديدة التي تدعو إلى إتباع استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الحالي لمساعدتها في التعرف على السوق ومعاملاته، إلا أنه يؤخذ عليها العديد من المآخذ مثل:

(١) إن المنشأة المستسلمة عادة ما تكون مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة، والتي غالباً ما تنقل الصعوبات أو المخاطر التي تواجهها إلى الشركة المستسلمة.

(٢) بالإضافة إلى أن الشركة المسيطرة قد تعاني من مشاكل وصعوبات ومخاطر ناتجة من قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعاني من مشاكل هيكلية الأمر الذي قد يعرض الشركة المسيطرة لتدهور أعمالها واهتزاز مركزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة.

(ج) استراتيجية التحول لنشاط آخر:

تقوم هذه الاستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش على تحول المنشأة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تقوم به المنشأة من قبل.

وتركيز هذه الاستراتيجية على تحسين كفاءة التشغيل ويفضل إتباعها عندما تكون مشكلات المنشأة عامة ومنتشرة ولكنها ليست خطيرة بعد. تتضمن هذه الاستراتيجية مرحلتين : المرحلة الأولى هي الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف . تنطوي هذه المرحلة عادة على تقليص العمالة وخفض المصروفات غير الضرورية، ووقف التعيينات وتقليل اعتمادات البحث والتطوير، والإعلان والتدريب والإمدادات والخدمات، المرحلة الثانية هي مرحلة الدعم والاستقرار وتنطوي على وضع برنامج لإعادة الاستقرار للشركة. تجرى مراجعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التي يمكن إجراؤها في الأجل الطويل. تعد الخطط لجعل سير العمل في الشركة انسيابيا عن طريق تخفيض المصروفات الثابتة غير الضرورية وجعل الأنشطة الوظيفية أكثر فعالية من حيث التكلفة. يتبغى تقرير الاعتمادات المالية في جميع المجالات على أساس مساهمتها في تحقيق الأرباح . تمثل هذه المرحلة نقطة تحول في حياة الشركة. فقد تترك أفضل العناصر العاملة الشركة إذا لم يعد الاستقرار للشركة. وتقد تخرج الشركة من مرحلة استراتيجية الانكماش أكثر قوة وأحسن تنظيماً إذا حصل العاملون على التشجيع المناسب للمشاركة في تحسين الإنتاجية.

إذا تخطت الشركة بنجاح مرحلتى التخفيض والاستقرار فإنها تستطيع عندئذ الدخول في المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء والتي تحاول خلالها الشركة العودة إلى سياسة التوسع مرة أخرى.

(د) استراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تمثل هذه الاستراتيجية البديل أمام الشركة عندما تفشل باقى

استراتيجيات الانكماش ، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين افضل من الإفلاس فى النهاية، ويعتبر قرار التصفية اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمنظمة، تشمل التصفية الأصول المالية كما تشمل السمعة والشعور بالفخر.

ومن أهم العوامل التى تدعو المنشأة للجوء إلى هذه الاستراتيجية والخسائر المتتالية التى تحققها المنشأة، وضعف فريق الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية، وخروج أو انسحاب شريك هام أو أكثر من شركاء المنظمة أو عندما تكون التصفية المبكرة افضل من الإفلاس فى نهاية الأمر

(هـ) استراتيجية التشكيلة :

والتي تشير إلى أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجية فى نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم أعمالها لتصبح أكثر كفاءة ثم تنتقل بعد ذلك إلى اتباع استراتيجية التوسع بأى شكل من الأشكال. كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية فى نفس الوقت وفقاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منتج على حدة.

يتبقى على الإدارة العليا قبل اختيار استراتيجية معينة على مستوى المنظمة أو المنشأة أن تقوم بتحليل المزايا والعيوب لكل بديل ممكن على ضوء ظروف المنشأة.

٢ - الاستراتيجية التنافسية (الاستراتيجيات على مستوى النشاط)

يوصى بورتر وهو خبير فى الإستراتيجيات على مستوي القطاع بثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على الشركات المنافسة فى صناعة معينة وهى : إستراتيجيات : القيادة فى التكلفة الكلية والتميز بين المنتجات والتركيز.

١/٢ - الريادة في التكلفة

تسعى المنظمة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين. ويتربط على اتباع هذه الاستراتيجية ميزتين رئيسيتين - أولاً، نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن الشركة القائدة في مجال التكلفة تكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح. وإذا اتجهت الشركات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن الشركة الرائدة في مجال التكلفة ستسمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة. ثانياً، إذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت الشركات تتنافس على الأسعار، نجد أن الشركات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى، نظراً لانخفاض تكاليفها، ولهذا من المرجح أن تحقق الشركة الريادة في مستويات أرباح تفوق المعدل المتوسط السائد في الصناعة.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو كيف يمكن للمنشأة أن تتبوء الريادة في التكلفة ؟ إنها تستطيع تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة، تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية متخفضة التكلفة.

بالنسبة للمنتج غالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج، لأن التمييز مكلف، فإذا ما اتفقت المنشأة موارد إضافية لتجعل منتجاتها متميزة، فسوف ترتفع معدلات تكاليفها. تستهدف الشركة الرائدة في مجال التكلفة تحقيق مستوى من التمييز لا يكون تابعاً أو متأثراً بفلسفة التمييز التي تتبناها المنشأة التي توجه معظم مواردها من أجل التمييز، ولكنها تتطلع إلى إدراك مستوى يميز بانخفاض التكلفة.

وبالنسبة للسوق ، فإن الشركة الرائدة فى مجال التكلفة تتجاهل شرائح السوق المختلفة، وتوجه منتجاتها فى السوق إلى المستهلك العادى. إن الدافع وراء هذا البديل يتمثل فى ارتفاع تكلفة المنتجات التى يجرى تصميمها وإنتاجها وفق احتياجات شرائح السوق المختلفة. وعادة ما تركز الشركة الرائدة فى مجال التكلفة على خدمة عدد محدود من شرائح السوق. وحتى إذا لم يسعد العملاء بذلك، إلا أن أسعار الشركة المنخفضة دائماً، مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب للعملاء.

وفيما يتعلق بما ينبغى أن تركز عليه الشركة الرائدة فى التكلفة ، نجد أن الهدف الأسمى لرائد التكلفة يتجسد فى رفع معدلات كفاءته وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بمنافسيه. وعلى ذلك فإن قطاع التصنيع وإدارة المواد يشكل عنصراً هاماً ومحورياً لتحقيق هذا الهدف . إن الشركات التى تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة تحاول الاستفادة بالخبرة السابقة من أجل تخفيض تكاليف التصنيع الخاصة بهم.

قد يتطلب الوصول لتحقيق مركز عملى يتسم بانخفاض التكاليف أن تقوم الشركة بتطوير مهارات ترتبط بعملية التصنيع المرن وانتهاج وتبنى تقنيات خاصة بإدارة المواد تتميز بالكفاءة. ويعتبر كل من قسمى التصنيع وإدارة المواد بمثابة مركز اهتمام الشركة التى تتبنى استراتيجية الريادة فى التكلفة، وعلى بقية الأقسام أن تعمل جاهدة على الوفاء باحتياجات قطاعى التصنيع وإدارة المواد. وعلى سبيل المثال، يتعين على قطاع المبيعات أن يقوم بتطوير الكفاءة الخاصة بالتحكم فى حجم كبير من طلبيات العملاء. وذلك بدوره يؤدي إلى السماح لقطاع التصنيع بإجراء وتشغيل عمليات إنتاج طويلة المدى، ومن ثم تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وخفض التكاليف. أما قطاع الموارد البشرية فسوف يكون مسئولاً عن التركيز على تطوير برامج التدريب ونظم المكافآت والتعويض التى تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم انتاجية العاملين ، أما قطاع البحوث والتطوير فقد يحرص اهتمامه فى عمليات التحسين التى من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض تكاليف التصنيع.

وتتميز هذه الاستراتيجية بمقدرة الشركة الرائدة في مجال التكلفة على إيجاد وتوفير الحماية من المنافسين في مجال الصناعة . اعتماداً على مزايا التكلفة التي تتمتع بها، كما أن تكاليف رائد التكلفة المنخفضة يعنى أنه أيضاً سوف يكون أقل تأثراً من منافسيه بارتفاع أسعار المدخلات نظراً لوجود موردين أقوياء، كما أنه سوف يكون أقل تأثراً بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك مشترين أقوياء . وحيث أن ريادة التكلفة عادة ما تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، لذا تقوم الشركة الرائدة في هذا المجال بشراء كميات كبيرة نسبياً الأمر الذي يدعم قدرتها في مواجهة الموردين . وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، تستطيع الشركة الرائدة في مجال التكلفة أن تخفض أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق . وأخيراً يمكن القول أن المزايا التي تحصل عليها الشركة الرائدة في التكلفة تسهم في إرساء عوائق الدخول، حيث تجد الشركات الأخرى المنافسة نفسها غير قادرة على دخول المجال الصناعي ومجارات رائد التكلفة من حيث التكاليف أو الأسعار . ولذلك تجد الشركة الرائدة في التكلفة غالباً ما تكون في مأمن طالما أنها قادرة على الحفاظ بمزايا التكلفة . والأسعار الخاصة بها والتي تعتبر المعيار الرئيسى لعدد كبير من المشترين .

ومع ذلك فهناك بعض العيوب لإستراتيجية الريادة في التكلفة، والتي تتمثل في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إنزال الهزيمة بالشركة الرائدة بالتكلفة . وعلى سبيل المثال، إذا ما أدت التغييرات التكنولوجية إلى تحول اقتصاديات منحنى الخبرة إلى عامل عديم الضاعلية، وهنا يمكن للشركات الجديدة أن تقوم بتطبيق أساليب تكنولوجية منخفضة التكلفة . من شأنها أن تمنحهم مزايا التكلفة على حساب رائد التكلفة . وقد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال عمليات التوفير في تكلفة العمالة . ويستحوذ المنافسون الأجانب العاملون في الدول النامية على تكاليف عمالة منخفضة جداً . وتقوم حالياً شركات أمريكية كثيرة بتجميع منتجاتها في الخارج كجزء من استراتيجياتها لتحقيق التكلفة

المنخفضة، وتجد شركات أخرى نفسها مضطرة لذلك كي تتمكن من الدخول في المنافسة.

وأخيراً تنطوي استراتيجية ريادة التكاليف على مخاطر إنخراط رائد التكلفة في تحقيق رغبته في خفض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مل ملاحقة التغيرات في أذواق المستهلكين، مما قد يترتب عليه انخفاض الطلب على منتجات الشركة.

٢/٢ - تمييز المنتجات :

تنطوي هذه الاستراتيجية على تطوير منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة أو متميزة. يمكن تحقيق هذا التمييز من طريق أساليب عديدة مثل التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء، يمثل تمييز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في صناعة معينة لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

وعلى سبيل المثال، يلاحظ أن أسعار سيارات مرسيدس بنز أكثر ارتفاعاً في الولايات المتحدة مقارنة بأوروبا نظراً لأنها تكتسب مكانة مميزة في أمريكا. وكذلك نجد أن إنتاج السيارة من طراز بي أم دبليو لا تتفوق كثيراً في تكاليف إنتاجها مقارنة بإنتاج السيارة هوندا. ولكن سعر الأولى يتحدد بمعرفة العملاء، إذ يتصورون أن امتلاك سيارة بي أم دبليو هو أمر يستحق أن يدفع من أجله الكثير. ونفس الحال ينطبق على ساعات رولكس، التي لا تبلغ تكاليف إنتاجها حداً مرتفعاً، كما أن تصميماتها لم تتغير كثيراً لسنوات عديدة، ويمثل محتواها من الذهب نسبة ضئيلة من السعر، إلا أن المستهلكين يحبون شراء واقتناء رولكس لما يعتقدونه من اقتران الجودة المتفردة بهذه الساعات.

والسؤال الذى يطرح نفسه هو كيف يمكن للشركة أن تميز منتجاتها . ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية وهى : الجودة والتحديث والاستجابة للعميل. ويعتبر التحديث والتطوير عاملاً رئيسياً بالنسبة للمنتجات التى تتميز بالتعقيد الفنى حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدراً للتميز، ولا يمانع أفراد كثيرون فى دفع سعر استثنائى عالى للمنتجات الجديدة المتطورة، مثل أجهزة الكومبيوتر التى تتميز بخصائص فنية عالية، وكذلك أجهزة الستريو أو السيارات.

وعندما يركز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فإن على الشركة فى هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج. وتلك أمور على جانب كبير من الأهمية وخصوصاً بالنسبة للمنتجات المعقدة مثل السيارات والأجهزة المنزلية التى من المرجح أن تتعرض لأعطال بشكل دورى. وأخيراً، يمكن أن تصبح جاذبية المنتج للطلبات النفسية للعملاء مصدراً للتميز. وقد ترتبط الجاذبية بالهيئة أو المكانة، وقد ترتبط الجاذبية بأمن المنزل والأسرة، أو ترتبط بالقيمة والنقود، ويمكن صياغة التمييز بحيث يتوافق مع المستويات العمرية المختلفة، أو مع المجموعات الاجتماعية ذات السمات الاقتصادية المحددة. وفى الحقيقة يمكن القول أن أسس التمييز لانهائية.

والشركة التى تفضل خيار التمييز ينبغي أن تكون مُعدة لخدمة أسواق كثيرة. حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق. ولكن قد تختار الشركة أن تقدم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتميز. وبالتالي فليس من الضرورى أن تقدم منتج مميز لكل شريحة سوقية.

وتقوم الشركة التى تأخذ بخيار التميز بالتركيز على الوظائف التنظيمية التى من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للشركة. إن التميز الذى يركز على قاعدة التحديث والتطوير يعتمد على قطاع البحث والتطوير، وتعتمد الجهود

الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات التي يتبعها قطاع المبيعات. إن التركيز على قطاع خاص لا يفي بالضرورة أن الرقابة على التكاليف ليس أمراً مهماً بالنسبة لاستراتيجية التمييز، إذ أنها تركز على تخفيض التكاليف غير الضرورية وتحاول أن تجعلها مقارنته مع التكاليف التي يتبناها رائد التكلفة. وينبغي التحكم في كل التكاليف التي لا تسهم في تحقيق مزايا التمييز، وعلى ذلك فإنه لا يصح أن يتجاوز سعر المنتج المطور، ذلك السعر الذي يرغب العملاء في دفعه. وحيث أن تحقيق أرباح أكثر يرتبط بالتحكم في التكاليف ويتعظيم الإيرادات، إلا أن ذلك لا يعنى تخفيض تكاليف الرقابة للدرجة التي تؤدي إلى فقدان مصدر التمييز.

ولاستراتيجية التمييز مزايا عديدة أهمها : أن التمييز يحمي الشركة من منافسيها للدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها. ويعتبر مبدأ الولاء للماركة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للشركة في كل الأسواق أو على كل الجبهات. ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وذلك نظراً لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعاراً استثنائية عالية. ويساهم كل من التمييز والولاء للماركة في خلق عوائق الدخول في وجه الشركات الأخرى الساعية للدخول في نفس المجال الصناعي.

ويتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات الشركة المتميزة. ولا شك أن ذلك ممكن الحدوث، فعندما إستحوذ مقلدو أي بي أم على حصة كبيرة من سوق الكمبيوتر كان ما يزال هناك أفراداً يرغبون في إقتناء أي بي أم الأصلي، ورغم وجود كثير من نسخ أي بي أم المقلدة والقضية هنا هي، ما هو مدى السعر الاستثنائي الذي يمكن أن تفرضه الشركة على منتجاتها المتفردة قبل أن يبدأ المستهلكون في التحول من هذه المنتجات.

ومع ذلك فهناك بعض المشاكل التي تواجه استراتيجية التميز، إن المشكلة الرئيسية التي تواجه استراتيجية التمييز تتجسد في قدرة الشركة على المدى الطويل في الاحتفاظ بتميزها في أعين العملاء. ولقد رأينا خلال العشر سنوات الماضية كيف تحرك المنافسون بسرعة لتقليد ونسخ إنتاج المنتجين المتميزين.

ومن هنا فإن استراتيجية التمييز تتطلب من الشركة أن تتجه إلى تطوير المزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في مجالات منتجاتها وأسواقها وكفاءاتها المتميزة. تلك العوامل التي تدعم كل منها الآخر، وتؤدي مجتمعه إلى رفع قيمة السلعة أو الخدمة في أعين العملاء. وعندما يكون المنتج منفرداً في أعين العملاء، فإنه يمكن الشركات المتميزة في هذه الحالة أن تفرض أسعار استثنائية عالية. إلا أن عيوب استراتيجية التمييز تكمن في سهولة قيام المنافسون بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالي. ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التميز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، يترتب على ذلك تعرض المنتجين المتميزين لمخاطر عظيمة.

٣/٢ - استراتيجية التركيز،

تركز هذه الاستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته. تستند قيمة هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن الشركة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها، إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصرى الربحية والحصة السوقية الإجمالية.

وعقب إختيار الشركة لشريحة السوق أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي معين تسعى الشركة إلى إتباع استراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، وفي حالة التركيز على التكاليف تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة. أما في

حالة التركيز التمييزي فتسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة. يجب أن يتوفر في قطاعات السوق إما عملاء لهم احتياجات غير عادية أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

وإذا استخدمت الشركة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة في مواجهة الشركة الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة. وتركز الشركة التي تتبنى استراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق النمطية ذات الحجم الإنتاجي الكبير للشركة الرائدة في مجال التكلفة.

وإذا اتجهت الشركة إلى استخدام التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للشركة التي تتبع استراتيجية التمييز. واللافت للنظر هنا أن الشركة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح .

بالإضافة إلى ذلك، يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع الشركة التي تتبنى استراتيجية التمييز، إلا أن هذه الشركة ومن علي شاكلتها لا تحاول تقديم الخدمات إلى كل شرائح السوق، إذ أن ذلك قد يضعها في منافسة مباشرة مع المنتج المتميز. وعوضاً عن ذلك تقوم الشركة التي تتبنى استراتيجية التمييز بالتركيز على بناء وتدعيم حصتها من السوق في إطار شريحة واحدة منه. ولو نجحت ، فربما تبدأ في خدمة شرائح سوقية أكثر فأكثر، وتبتعد عن الميزة التنافسية التي يحظى بها المنتج الذي يتبنى استراتيجية التمييز.

إن تعدد الأساليب التي يمكن للشركة التي تتبنى مفهوم التركيز أن تتبعها لتطوير المزايا التنافسية يوضح لنا الأسباب الكامنة وراء قيام علاقات بين كثير من الشركات الصغرى والشركات الكبرى. إذ تتوفر للشركات التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة في مواجهة الشركات المنخفضة التكلفة والشركات المتميزة. وتمنح استراتيجية التركيز فرصة للمنشأة لإيجاد منفذ في السوق ومن ثم استغلاله بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه.

ويتحليل مزايا وعيوب استراتيجية التركيز نجد أن الشركة التي تتبنى تلك الاستراتيجية وتتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها. وتلك القدرة تمنح الشركة المتبينة للتركيز قوة وميزة على عملائها، نظراً لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشئ من أى مصدر آخر. أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن الشركة التي تتبنى التركيز، في وضع تقل فيه قدرتها التفاوضية مع هؤلاء الموردين، نظراً لأن هذه الشركة تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المشتريين. يتعين على الدخلاء المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للشركة التي تنتهج التركيز، كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدي أيضاً إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. تلك الحماية تسمح للشركة المتبينة للتركيز بتحقيق عوائد تفوق معدل الربح المتوسط في الصناعة. ومن المزايا الأخرى التي تنطوي عليها استراتيجية التركيز أنها تسمح للشركة بالبقاء قريبة عن عملاءها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة. إن الصعوبة التي تواجهها أحياناً الشركة التي تعتنق استراتيجية التركيز في إدارة عدد كبير من شرائح الأسواق ليست على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتلك الشركة.

وحيث أن تلك الشركة عادة ما تنتج كميات صغيرة من المنتجات، نجد أن

تكاليف إنتاجها غالباً ما تتجاوز التكاليف الخاصة بالشركة المنخفضة التكلفة. أيضاً قد تؤدي التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت الشركة المتبنية للتركيز نفسها مضطرة إلى الاستئجار بمعدلات كبيرة في تطوير وتحديث منتجاتها، كي تستطيع دخول المنافسة مع الشركة التي تتبنى التركيز، وذلك نظراً لإمكانية إنتاج أحجام صغيرة من المنتجات بتكاليف منخفضة.

ومن المشاكل الأخرى التي تواجه الشركات التي تتبنى التركيز، احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين والعملاء وعلى عكس المنتج الذي ينتهج التمييز بشكل عام لا تستطيع الشركة التي تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شريحة أخرى، نظراً لتركيز مواردها وكفاءاتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة. وعلى سبيل المثال، نجد أن صانع الملابس الذي يركز بحماس على شريحة صناعية معينة، قد يجد صعوبة في التحول إلى شرائح أخرى إذا ما فقدت شريحته جاذبيتها.

أيضاً تستطيع الشركات التي تتبع استراتيجيات التمييز أن تنافس الشركات التي تتبنى التركيز وذلك بطرح منتج يفي باحتياجات عملاء تلك الشركة، وعلى سبيل المثال، تستهدف سيارات جنرال موتورز وفورد الفارهة الجديدة مشترى وعملاء سيارات ليكزس، ومرسيدس. إن الشركة المتبنية للتركيز دائماً ما تكون عرضة للهجوم، وذلك يتعين عليها الدفاع عن قطاعها السوقى.

٣ - استراتيجيات الوظائف

الهدف الرئيسى لاستراتيجيات الوظائف هو زيادة الانتاجية الكلية للمنشأة وكذلك زيادة انتاجية القطاعات المختلفة الى الحد الأقصى. تركز استراتيجيات الوظائف على جميع الأنشطة والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفى معين بهدف تحسين الأداء مع الأخذ في الحسبان المحددات التي تقررها استراتيجيات المنشأة والقطاع. تهتم إدارة الانتاج على سبيل المثال بوضع

استراتيجية لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة. قهم إدارة التسويق من ناحية أخرى بوضع استراتيجيات لزيادة المبيعات. وهناك العديد من الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى الواجب اتخاذها لتمكين المديرين الوظيفيين من تنفيذ استراتيجيات المنشأة والقطاع . يجب على الإدارة العليا إذا قررت شراء شركة مساهمة أخرى على سبيل المثال، أن تحدد كيفية الحصول على الأموال اللازمة لعملية الشراء. يشكل الشراء بالدين إحدى الاستراتيجيات المالية الشائعة في هذا المجال. يتم في هذه الحالة شراء الشركة الأخرى بواسطة الاقتراض. يتم سداد هذا الدين في النهاية إما عن طريق الأرباح المحققة من الشركة المشتراة أو عن طريق بيع الأصول الخاصة بها.

المجال الوظيفي الذي أصبح محل اهتمام كبير من حيث التخطيط الاستراتيجية في الآونة الأخيرة هو مجال البحوث والتطوير لتكون مكملة لاستراتيجيات القطاع. الاختيار الوارد في مجال البحث والتطوير هو إما أن تكون قائداً أو تابعاً. أن القرار بأن تصبح قائداً أو تابعاً يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق إما هدف انخفاض التكاليف الكلية أو هدف التمييز.

وكما ذكرنا، ينبغي إعداد الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل الموقع وحجم جهاز الإنتاج ومنافذ التوزيع والاختيار بين الترويج والإعلان في مجال التسويق والتي تقيد المديرين في تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنشأة واستراتيجيات القطاعات المختلفة.

٤ - المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي

يجب على الإدارة العليا بعد تحديد وتقويم البدائل الاستراتيجية من منطلق مزاياها وعيوبها أن تختار إحدى هذه الاستراتيجيات للتنفيذ. من المحتمل في هذه المرحلة أن تبرز عدة استراتيجيات مناسبة. كيف يتخذ القرار باختيار الاستراتيجية الأفضل ؟

ليس من السهل غالباً الاختيار من بين مجموعة من البدائل. سوف يوجد بالطبع المؤيدون والمعارضون لكل بديل. ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية الجانبية. من الضروري إذن وضع خطط تنفيذ مبدئية لمواجهة الصعاب التي قد تواجهها الإدارة.

يتضمن اختيار الاستراتيجية التعرف على بدائل الاستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها ، وتقويم تلك البدائل لاختيار احدها للتنفيذ، ويكون الاختيار ميسراً إذا أنتجت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل المناسبة، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات المديرين في المنظمة ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن، والموارد التنظيمية ، ومركز المنظمة في الصناعة.

وبإيجاز فإن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي تتمثل فيما يلي :

١/٤ دراسة الخبرة الماضية ،

في الغالب يتأثر سلوك معظم الأفراد في الوقت الحالي بما انتهجوه في الماضي، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الاستراتيجية الحالية مرتكزين على البدائل الشبيهة التي تم تطبيقها في الماضي، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحددتها الاستراتيجيات الماضية. إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت والجهد التي تبذل للبحث عن بدائل مناسبة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

ودراسة الخبرة الماضية يمتد ليشمل دراسة الخبرة الماضية للأفراد وكذلك دراسة الخبرة الماضية للمنظمة. حيث إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الاستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخبرات وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها. كما أن دراسة الخبرة الماضية للمنظمة توضح أن غالبية المنظمات تتجه إلى الالتزام باستراتيجية واحدة ثابتة، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التغيير، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أي إستراتيجية، ولهذا نجد أن الاستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الاستراتيجيات من نواحي عديدة، على سبيل المثال نجد أن : الاستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها، كما أنه إذا طبقت الاستراتيجية فإن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب/الدفع. إذ أن المديرون يدفعون الاستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتي مديرون آخرون يطبقون نفس الاستراتيجية ومن هنا يستمد بقاؤها وهكذا. وبفرض أن الاستراتيجيات القديمة واجهت بعض المشاكل، فإن الاستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الاستراتيجيات القديمة وتواجه مشاكل تكاد تكون مماثلة.

٢/٤ اتجاهات المديرون بالمنظمة،

إن اختيار استراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية ما دون أخرى.

الإدارة العليا على سبيل المثال، تستأثر بالقوة والسلطة والتحكم في المنظمة، ومن هنا فإنه بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الاستراتيجية

التي تحدد مراكز المسؤولية وشغل المواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل. كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار استراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

٣/٤ دور الإدارة الوسطى :

والإدارة الوسطى تقع في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية داخل المنظمة، فهم لكي يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يوجهوا مرفوضيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرفوضيهم، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات. وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرفوضيهم وعلى علاقاتهم بروؤسائهم ولهذا فإن عليهم أن يحافظوا على التعاون وحسن التعامل مع مرفوضيهم وفي نفس الوقت تحقيق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

٤/٤ اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة :

إن الإدارة التي تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، عادة ما تختار إستراتيجية دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهي تعتمد على الاستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً، وعلى هذا فإن معظم المنظمات التي تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها، تستمر في اتباع استراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض عناصرها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما أن الاستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا. في حين أن المديرين الذين لديهم استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز استراتيجيتهم بالسمة الهجومية، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.

٥/٤ عنصر الزمن ، التوقيت المناسب ، ،

إن عنصر التوقيت من العناصر المهمة لنجاح واستمرار أو فشل أى استراتيجية ، فالمدى الزمني المتاح للإختيار فيما بين الاستراتيجيات كذلك الوقت الذى تأمل فيه الإدارة أن تحقق استراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور المهمة فى عملية الإختيار الاستراتيجية. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذى يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

٦/٤ الموارد التنظيمية :

تعد الموارد التنظيمية المختلفة (بشرية ، مالية، مادية والمعلومات) من أهم المعايير التى يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة.

إن الموارد المالية تعد عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تساعد على تحقيق جانب كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، كما أن توافر الموارد المالية للشركة تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التى تتاح أمامها. وتشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات. وتكمن قيمتها فى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

أما الموارد البشرية فتعتبر من المعايير المحددة لاختيار بديل استراتيجية معين دون آخر، لذا يجب على المنشأة أن تقوم بتقويم المهارات الإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة . ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

٧/٤ مركز الشركة فى الصناعة :

غالباً ما تختار المنشآت ذات المركز القوى فى السوق استراتيجيات تختلف

عن تلك التي تختارها المنشآت ذات المركز الضعيف بالسوق، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الاستراتيجي للمنظمة. فهناك شركات محدودة داخل كل صناعة تسيطر على هذه الصناعة، وهي الشركات الرائدة في السوق والتي يكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع. وغيرها، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق من خلال إتباعها استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي مثل استراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلي أو قد تتبع استراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي.

في حين نجد بعض المنظمات الأخرى تستحوذ على حصة سوقية صغيرة، مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات الرائدة، ولهذا تضطر هذه المنظمات أن تتبع استراتيجيات مثل الاستقرار أو النمو المحدود وقد تساعد بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للشركة الإهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع استراتيجية النمو.

٨/٤ الضغوط من البيئة الخارجية :

يتوقف إختيار الاستراتيجية المناسبة على مدى توافقها مع ما يدركه أهم الأطراف ذات المصلحة في البيئة الخارجية للمنشأة. تهتم هذه الأطراف المعنية عادة بنواحي نشاط معينة للمنشأة. على سبيل المثال ، يريد الدائنون سداد الديون في مواعيدها. وتهتم نقابات العمال بزيادة الأجور ومقررات الضمان الاجتماعي، وتطالب الجهات الحكومية والجماعات المعنية بمراعاة المسؤولية الاجتماعية. ويهتم حملة الأسهم بنصيبهم من الأرباح . يجب أن تراعى كل هذه الضغوط عند إختيار أفضل بديل استراتيجي.

٩/٤ ضغوط من البيئة الداخلية بالمنشأة :

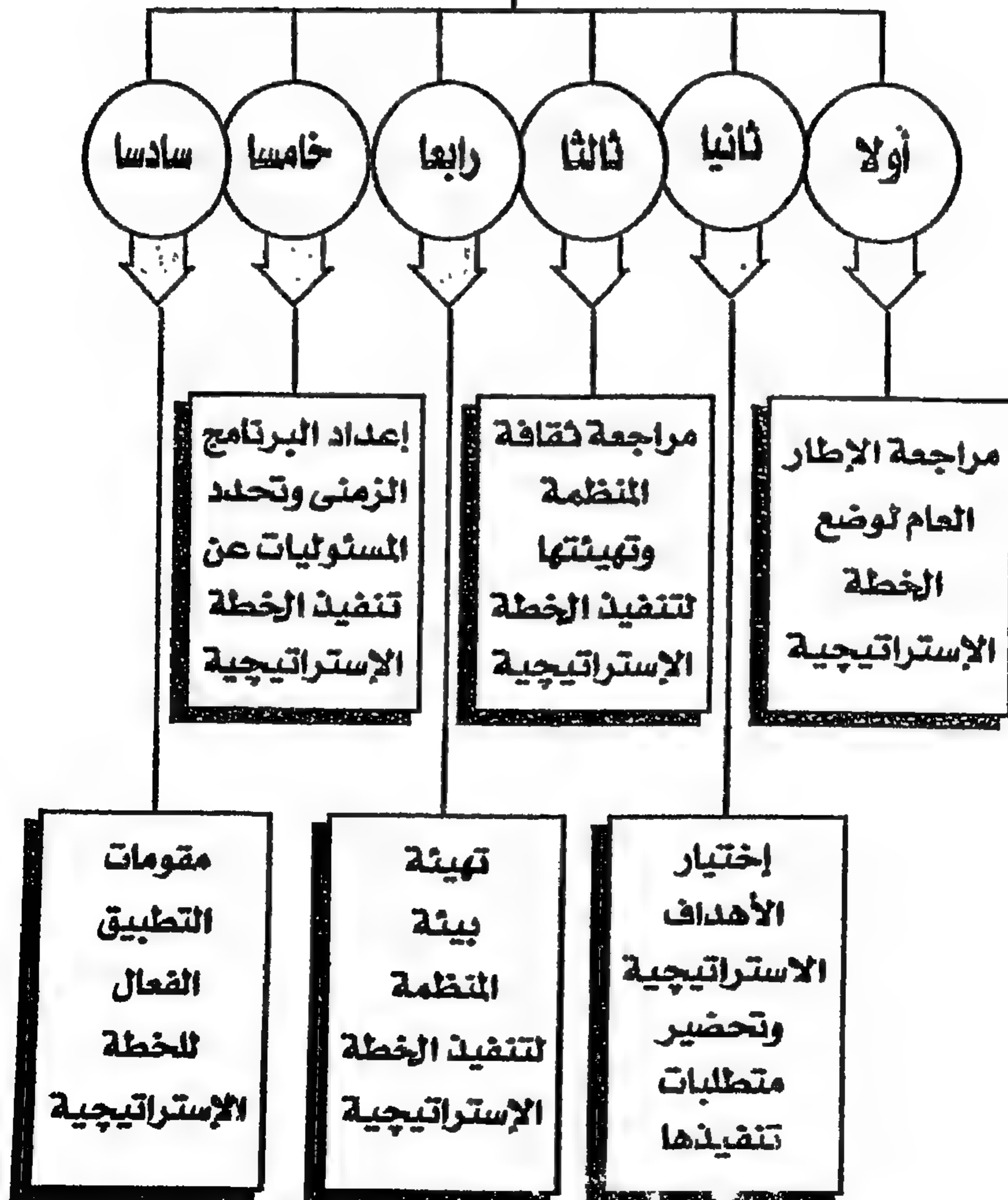
تؤثر قيم وعادات العاملين في المنشأة في مدى جاذبية بدائل استراتيجية معينة. تتضاءل فرصة نجاح الاستراتيجية إذا تعارضت مع ثقافة المنشأة، وسوف تؤدي معارضة العاملين في المنشأة لأي تغيير جذري في فلسفتها إلى نتائج سلبية مثل التكاثر في العمل أو حتى أعمال التخريب. وغالباً تؤدي الخبرات السابقة إلى تحديد أنواع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون موضع دراسة جديدة.

ينبغي تقييم الاستراتيجيات المختلفة وفقاً لمدى توافقها مع ثقافة المنشأة. ويجب على الإدارة في حالة عدم توفر هذا التوافق أن تقرر ما إذا كان ينبغي أن تتحمل مخاطرة تجاهل هذه الثقافة أو تكيف مع ثقافة المنشأة عن طريق تغيير خطة التنفيذ، أو تحاول تغيير ثقافة المنشأة لتناسب الاستراتيجية، أو تغيير الاستراتيجية لتناسب ثقافة المنشأة. من الخطأ تجاهل ثقافة المنشأة إذا تعارضت مع الاستراتيجية المقترحة بقوة. ومن الخطورة أيضاً المضي في إتباع أو تطبيق إستراتيجية معينة بدون الإلتزام بتغيير ثقافة المؤسسة. فقد يؤدي تقيد المنشأة بالاستراتيجيات التي تطابق تماماً ثقافة المنشأة إلى استبعاد بدائل استراتيجية أكثر مناسبة للمنظمة.

الفصل التاسع

متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية
ومقومات تطبيقها

متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية
ومقومات تطبيقها



الفصل التاسع

متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومقومات تطبيقها

مقدمة

تؤكد الشواهد العملية أن غالبية المنظمات تعطي جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج بصورة تصل إلى المغالاة توحي بأنه قد توفر لتلك الأهداف والخطط والبرامج كافة مقومات تحقيقها بنجاح، إلا أن الواقع العملي لحقيقة غالبية تلك المنظمات يؤكد الحقائق التالية :

(١) عادة ما تواجه تلك الأهداف والخطط والبرامج قيود وتهديدات وعقبات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها ، إن لم تكن عائقاً لامكانية تنفيذها أساساً.

(٢) عادة ما تبدأ تلك المنظمات بإتخاذ تنفيذ خطوات إجرائية تنفيذية بشأن هذه الخطط والبرامج ، دون أن يكون لديها رؤية واضحة عن إطار ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط والبرامج، مما يترتب عليه أن يصبح التحرك التنفيذي في واد، وتلك الخطط والبرامج في واد آخر.

(٣) عادة ما يدرك أفراد المنظمة أنهم من خلال المراحل التنفيذية قد اضطروا إلى إعادة صياغة أهداف جديدة ووضع بعض البرامج المحدودة ليس بما يحقق الأهداف السابق تحديدها ، وإنما استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي للتنفيذ الذي تواجهه المنظمة.

(٤) شيوع الاعتقاد بأن عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والمالية والبشرية، دون إدراك أن هناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها بما يساهم في فعالية تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف.

(٥) وتتمثل الحقيقة الخامسة، والأكثر خطورة في هذا الشأن، أن المديرين غير الأكفاء، يجدون في هذا المناخ ملجأً مناسباً لهم يحتمون فيه، من خلال الاتجاه إلى إعادة صياغة الأهداف والخطط والبرامج بما يلائم ما هو متاح وميسر من إمكانيات وكان الأمر أصبح متمثلاً في مسئولياتهم في مجرد استخدام الموارد والإمكانيات التي يمكن توافرها، دون أن يقع عليهم عبء مسئولية البحث عن الإمكانيات والموارد اللازم توفيرها لتحقيق النتائج المستهدفة وفق الخطط والبرامج المعتمدة.

وعلى ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل الجوانب الخمسة التالية كأهم متطلبات التحضير والتهيئة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية :

أولاً :مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.

ثانياً : اختبار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.

ثالثاً :مراجعة ثقافة المنظمة.

رابعاً : تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

خامساً : إصدار البرنامج الزمني وتحديد المسئوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

أولاً : مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية :

يقتضي جوهر التفكير المنهجي أن تكون أولى متطلبات ومقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج أن نتحقق من وجود إجابة إيجابية معتمدة للتساؤلات التالية :

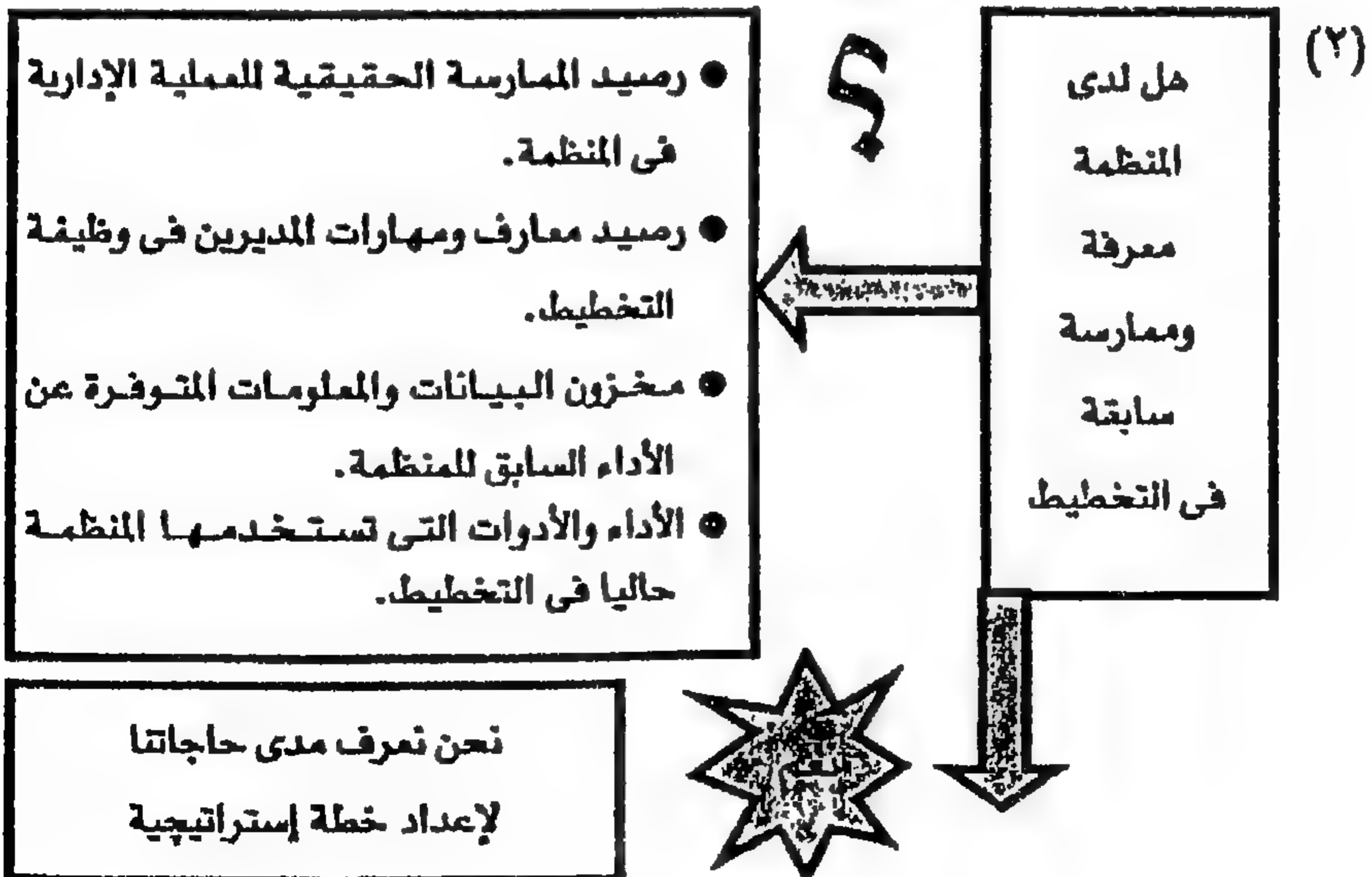
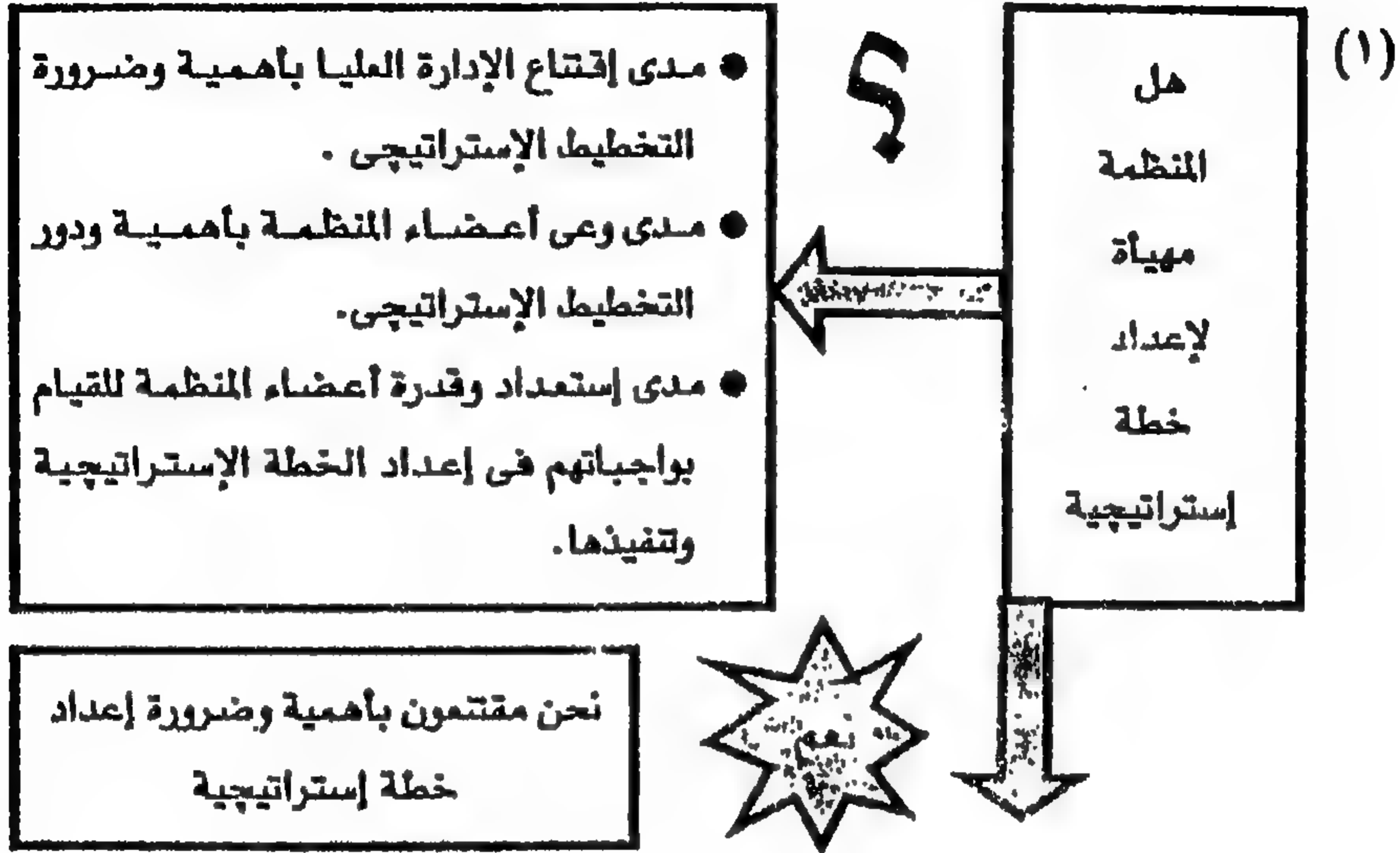
(١) هل نحن وضعنا أهدافنا وتعرفنا على ظروفنا وإمكانياتنا وفق مدخل علمي منهجي عملي سليم ؟

(٢) هل يوجد توافق وتجانس واضح سليم بين ما توصلنا إليه عن حقيقة أوضاعنا ، وما نريد أن نحققه ، وما تم توفير من متطلبات وتجهيزات ؟

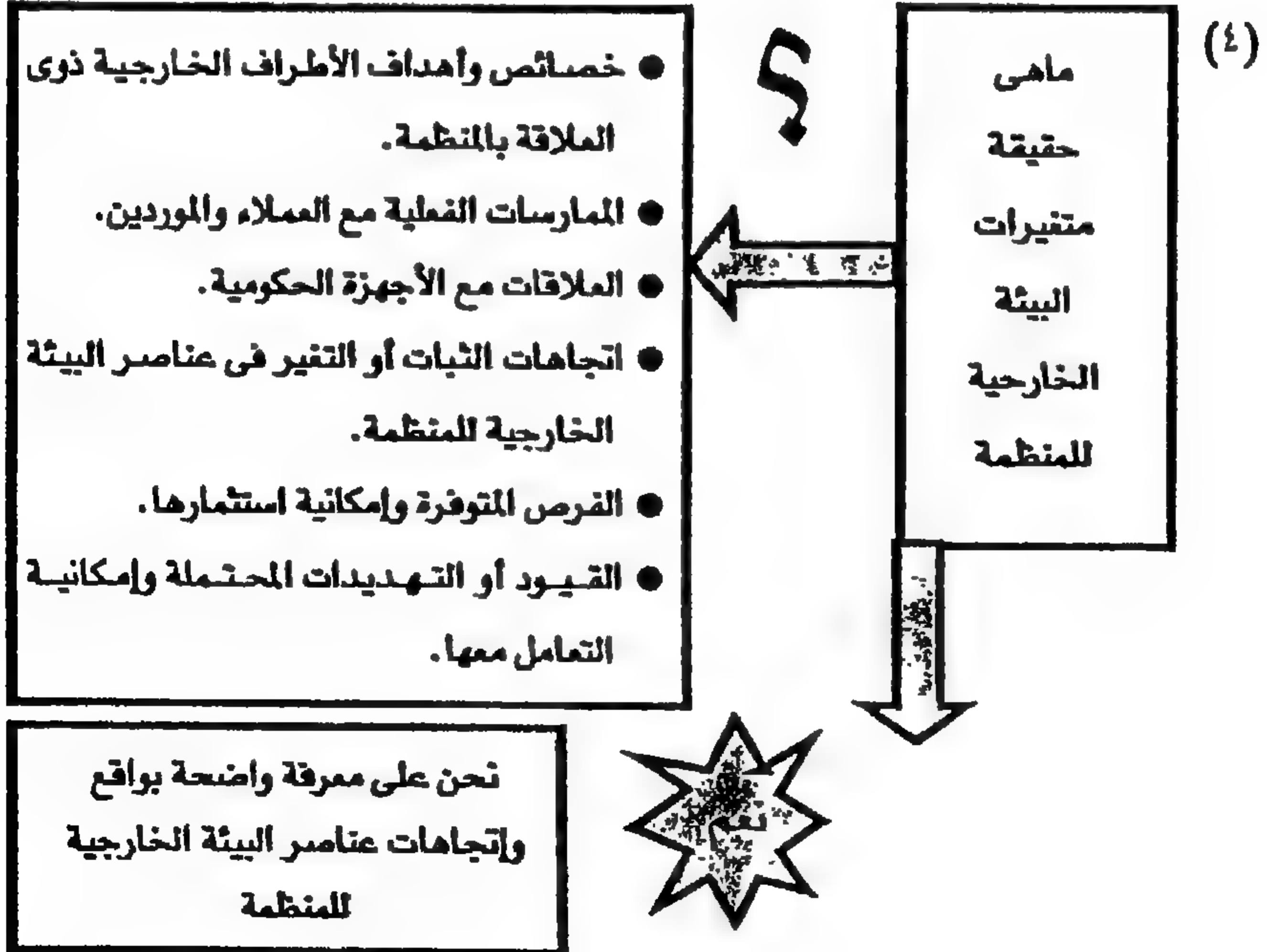
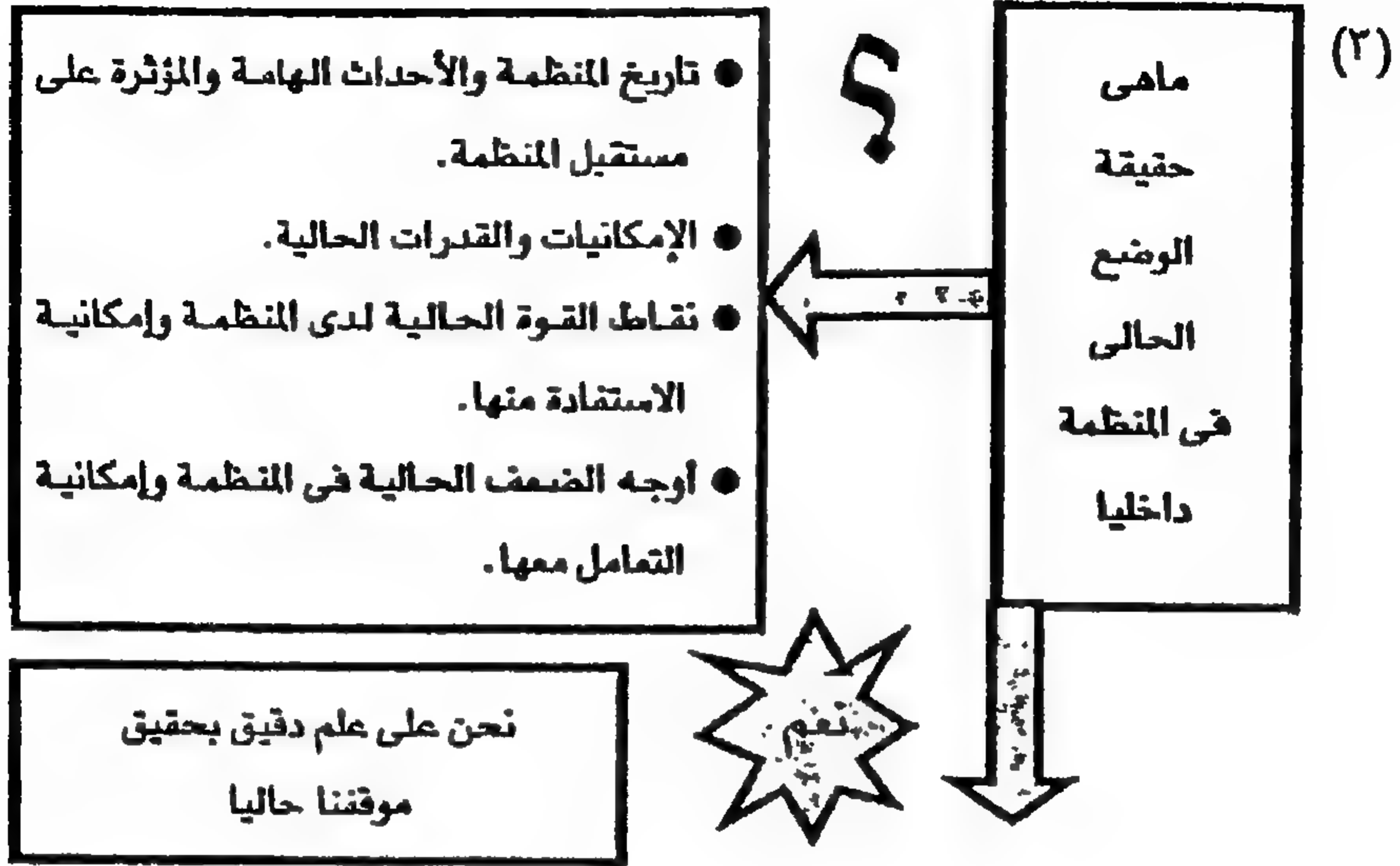
(٣) هل نحن على دراية كاملة مطمئنة عن مجالات واحتمالات القيود والتهديدات والصعوبات التي ستواجهنا ، وأنه تم التهيئة والتحضير للتعامل معها.

لعل هذه التساؤلات وغيرها تؤكد حقيقة جوهرية هامة مؤداها أن متطلبات التنفيذ السليم للخطة الاستراتيجية يتطلب مراجعة ماتم الإنتهاء إليه والتأكد من إكتماله ودقته وموضوعيته ، ويتمثل ذلك في مراجعة الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي كما يوضحه الشكل رقم (١/٩) التالي :

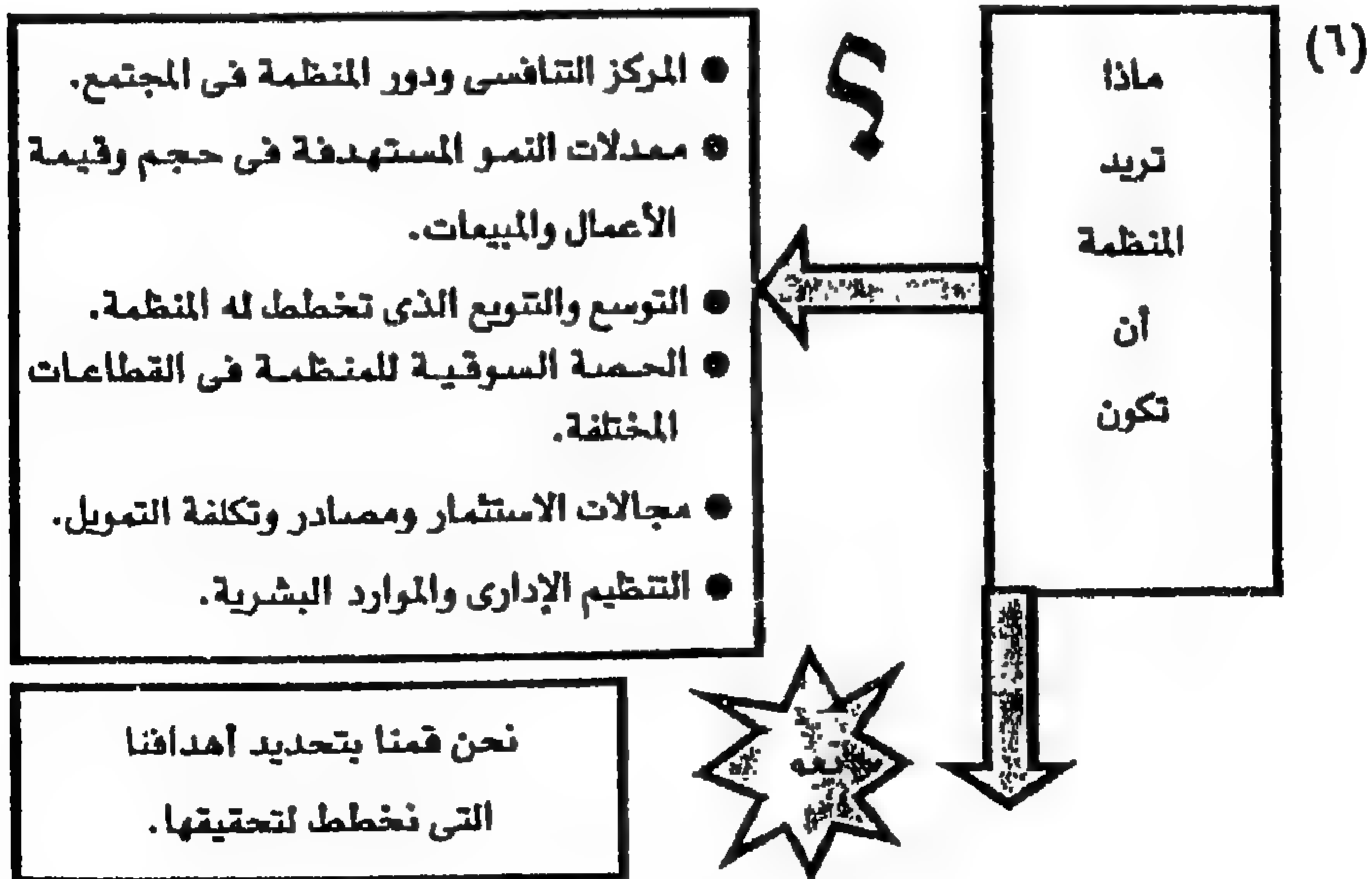
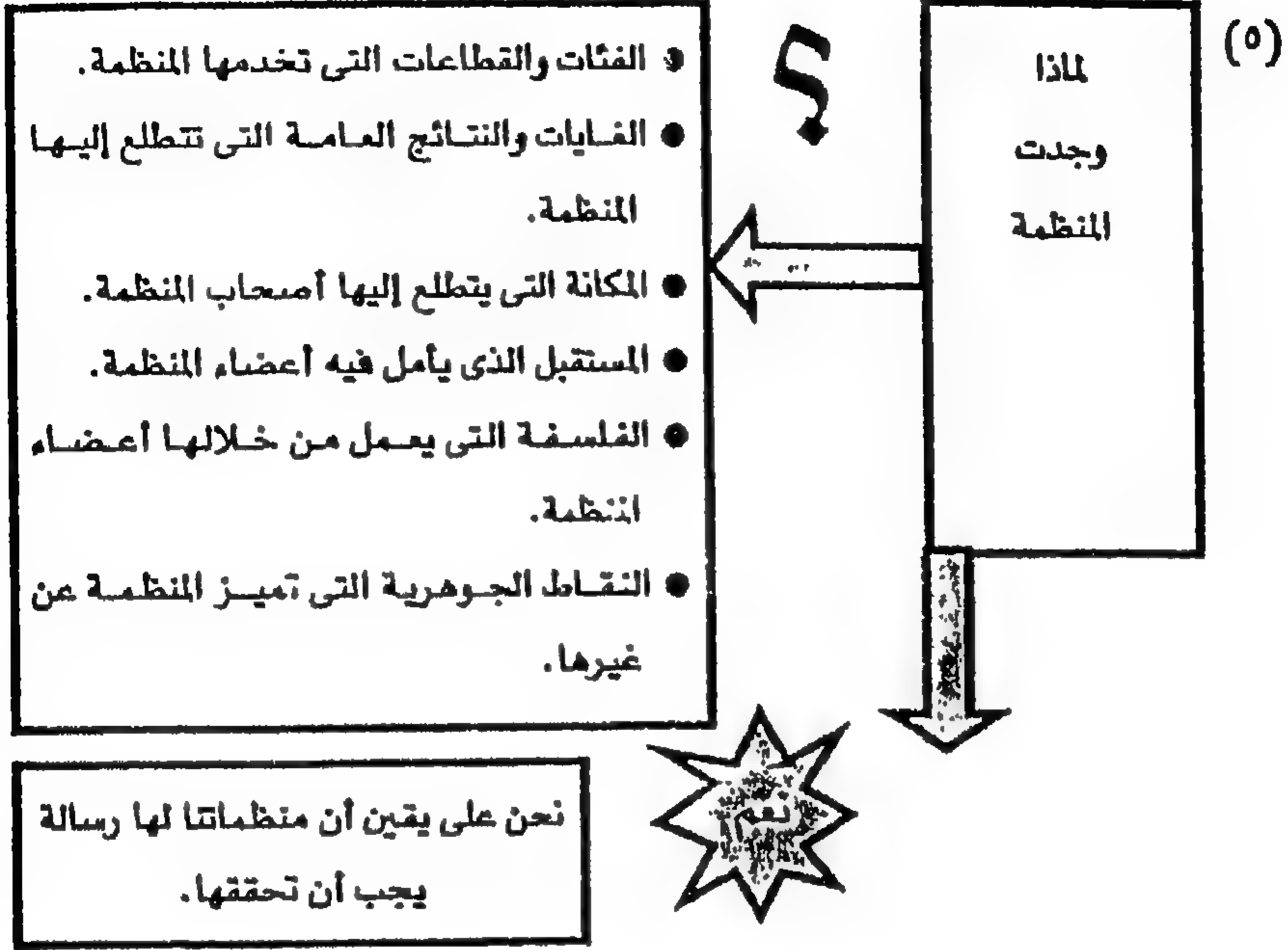
شكل رقم (١/٩) الإطار العام
لمراجعة التخطيط الإستراتيجي



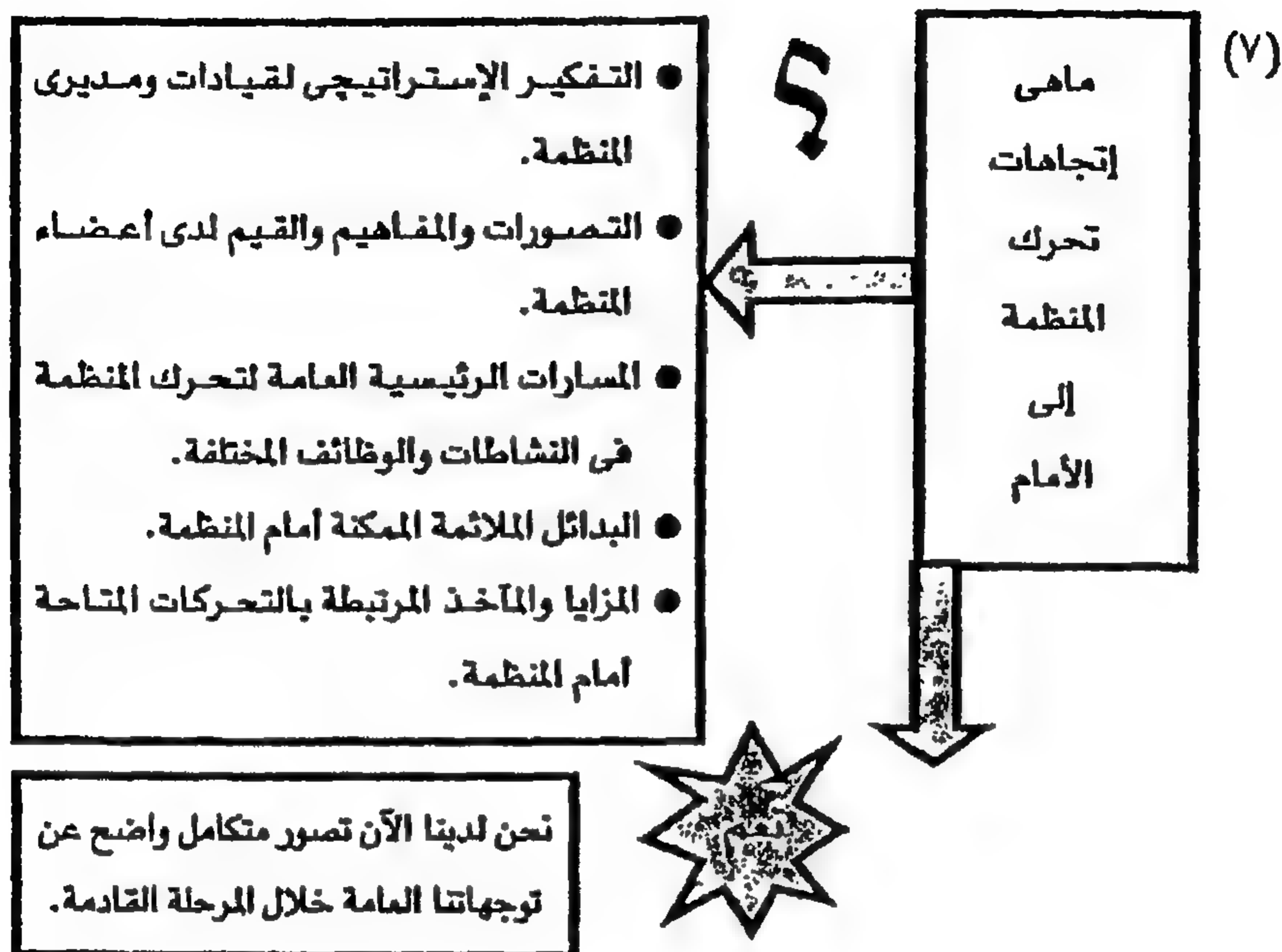
تابع شكل رقم (١/٩)



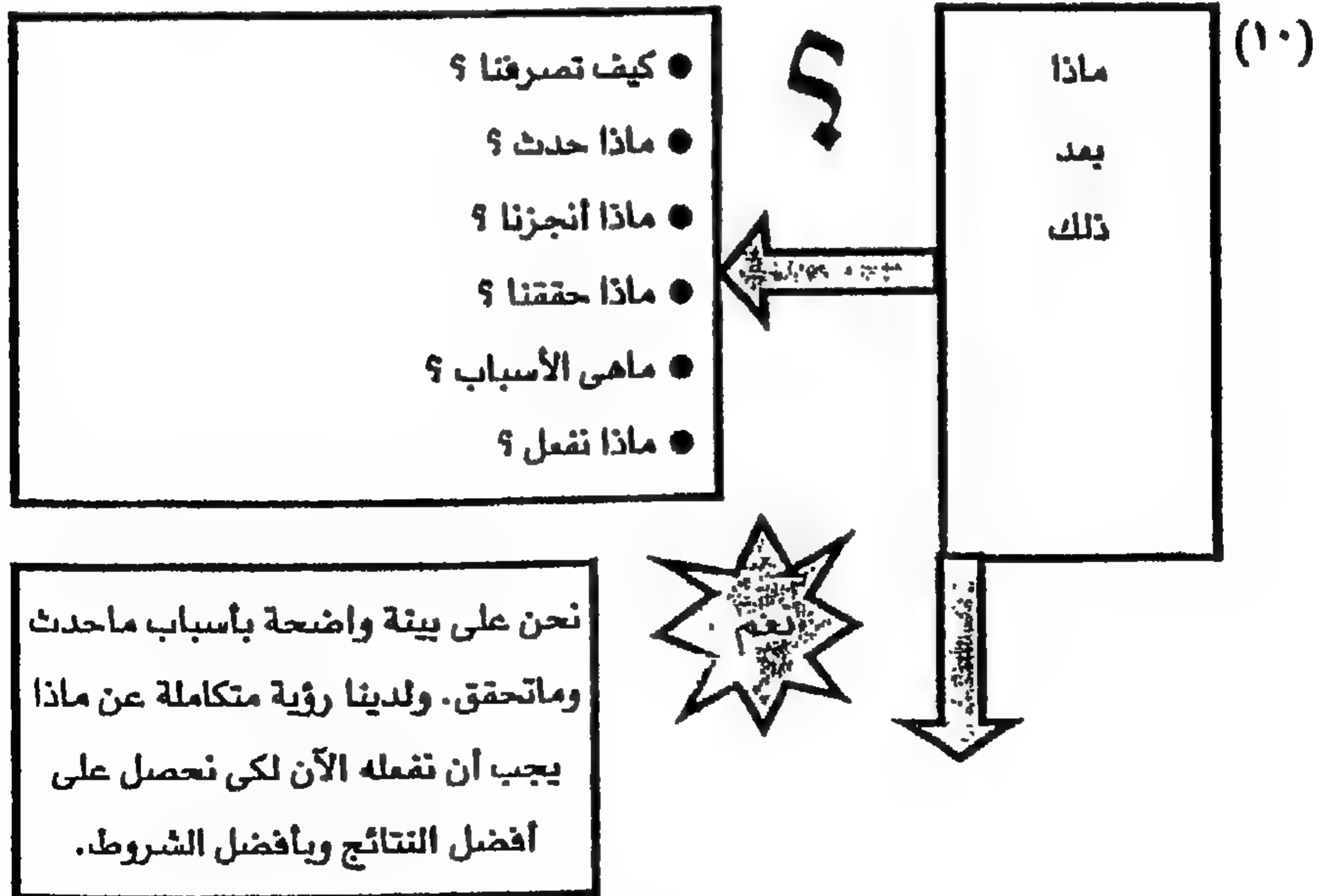
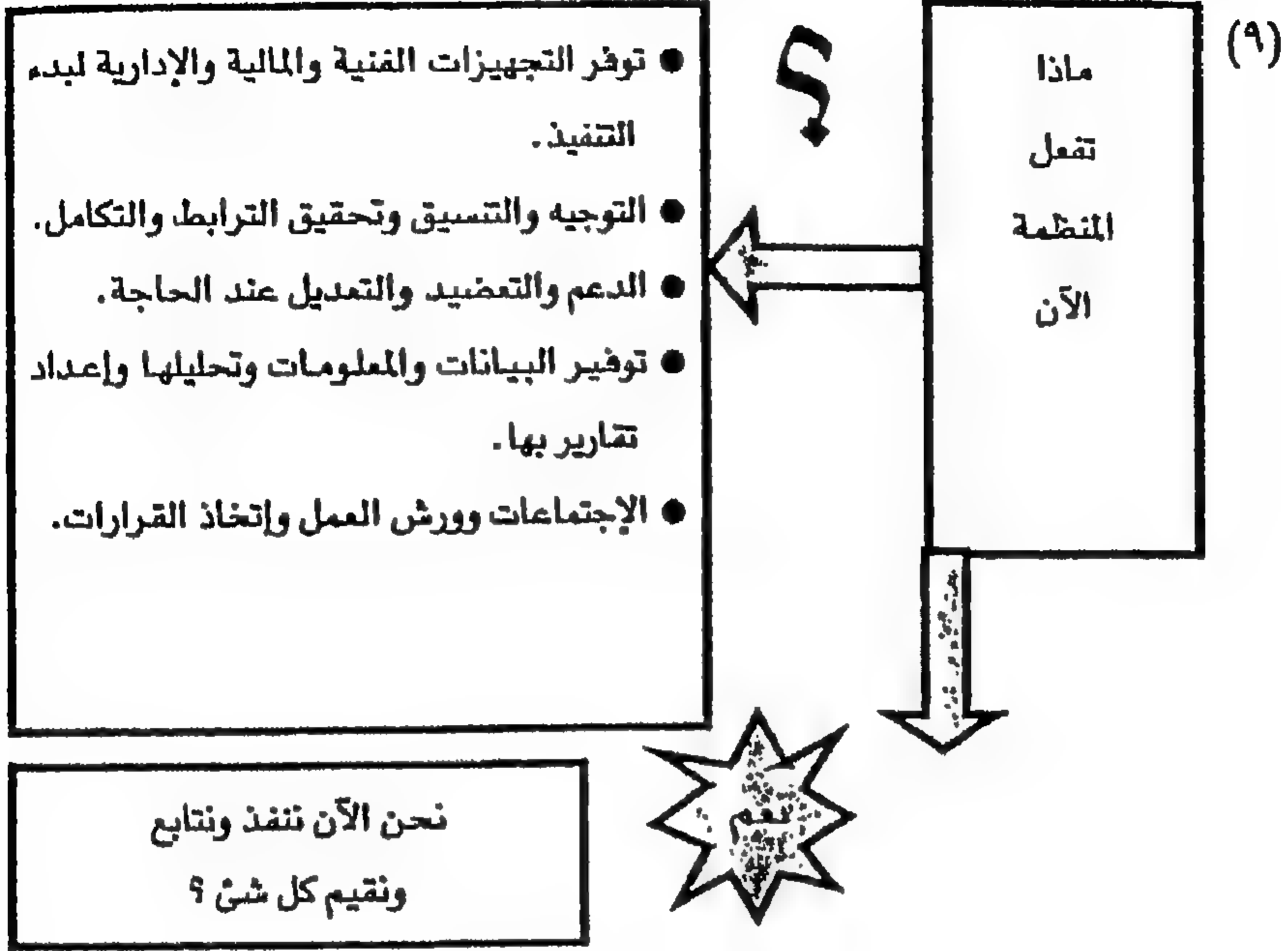
تابع شكل رقم (١/٩)



تابع شكل رقم (١/٩)



تابع شكل رقم (١/٩)



ثانياً : إختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها :

تقتضي عملية التهيئة والتحفيز لتنفيذ الخطة الاستراتيجية إجراء مجموعة من الاختبارات على الأهداف الاستراتيجية التي على أساسها بنيت الخطط الاستراتيجية ، وذلك بهدف التأكد مما يلي :

(١) ملائمة تلك الأهداف لطموحات المنظمة ورسالتها .

(٢) توافق تلك الأهداف مع نتائج التوصيف الحقيقي لبيئة المنظمة .

(٣) موضوعية تلك الأهداف وقدرتها على استثمار أوجه القوة والفرص المتاحة والممكنة من جانب ، والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات ونقاط الضعف من جانب آخر .

وتوضح القائمة التالية مجموعة من التساؤلات التي يمكن الاعتماد عليها في إختيار الأهداف الاستراتيجية في مرحلة التحضير والتهيئة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

جدول رقم (١/٩) عناصر اختبار الأهداف (الاستراتيجيات)

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلالها يمكن اختبار وتقييم مدى دقة وموضوعية الأهداف (الاستراتيجيات) المطروحة أمام المنظمة قبل البدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

م	عناصر اختبار وتقييم الأهداف (الاستراتيجيات)	درجة توفر العنصر				
		مالية جداً	مالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	إمكانية استثمار الفرص.					
٢	إمكانية الاستفادة من نقاط القوة.					
٣	القدرة على معالجة أوجه الضعف.					
٤	القدرة على مواجهة القيود والتهديدات.					
٥	إمكانية تطوير وتحسين الإمكانيات الحالية.					
٦	إمكانية تنفيذها بتكلفة اقتصادية وجودة عالية.					
٧	إمكانية إنجازها بأقل درجة من المخاطر والمجازفة.					
٨	تناسب الأولويات والأفضليات أمام المنظمة.					
٩	تحقيق التكامل والترابط بين مصالح الأطراف المعنية.					
١٠	توضيح أسلوب ومتطلبات تنفيذها بوضوح وسهولة.					
١١	تحديد المسؤوليات والواجبات على الأطراف المعنية.					

تابع جدول رقم (١/٩)

					١٢ الوضوح والدقة وإمكانية استيعابها وتنفيذها.
					١٣ تدخل في إمكانيات الموارد البشرية للمنظمة.
					١٤ تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.
					١٥ تحسين من المركز المالي للمنظمة.
					١٦ يمكن تنفيذها في الأوقات والأزمنة المناسبة.
					١٧ تلائم الموقف التنافسي الحالي للمنظمة.
					١٨ تتفق وظروف البيئة الخارجية والاجتماعية للمنظمة.
					١٩ وضوح احتمالات النجاح وتحقيق النتائج التي تستهدفها المنظمة.
					٢٠ دعم وتطوير القيم والمفاهيم والمعايير لدى أعضاء المنظمة.
					٢١ تلقى قبول واقتناع وتحمس أعضاء المنظمة.
					٢٢ يتوفر فيها المرونة الكافية للتفاعل مع أي تغير في بيئة المنظمة.
					٢٣ وضوح التدرج المنطقي والتسلسل المتتابع في عناصرها ومراحل تنفيذها.
					٢٤ تشمل على أرقام وقيم واضحة محددة منطقية.
					٢٥ توضيح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي للمنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً :مراجعة ثقافة المنظمة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

مقدمة

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة بإهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوى العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

ويتطلب وضع خطة استراتيجية للمنظمة التعرف على ثقافة المنظمة وتفهم ماهي ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

١ - مفهوم ثقافة المنظمة

يمكن تفهم معنى ثقافة المنظمة عند النظر في التعريفات التالية :

- (١) ثقافة المنظمة ،هي مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- (٢) ثقافة المنظمة ،هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوى العلاقة خارج المنظمة ؛
- (٣) يمكن أن تكون ،ثقافة المنظمة نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

(٤) ثقافة المنظمة، هي نتاج تفاعل بين مجموعة قيم المنفعة (أهداف - غايات) مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والإبتكار، ومجموعة قيم معضدة مساعدة متمثلة في سلوكيات مرغوبة لدى أفراد المنظمة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين .

(٥) ثقافة المنظمة، هي إنعكس لثقافة أو بيئة المنظمة وما تشتمل عليه من اجتماعية سائدة في بيئة المنظمة، ومن ثم تتعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم أو المنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.

(٦) ثقافة المنظمة، هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة.

(٧) ثقافة المنظمة، هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها العاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد سلوكهم وتأثير في أدائهم وإنتاجيتهم.

ويتضح مما ذكر أعلاه، أن المنظمة هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

٢ - الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة وتأثيرها على عملية الإدارة الاستراتيجية :

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي :

(١) ثقافة المنظمة نظام مركب، تتكون ثقافة المنظمة من عدد من المكونات الفرعية

التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليدها، وآداب وفنونها، وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

(٢) ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل، هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الأنسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة، مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

(٣) ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي، لا تعنى إستمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، بل إنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة. تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص :

(٤) ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، تغيير الثقافة يعنى مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك أفراد المنظمات التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة. وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد

لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاليهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل فى إطارها بديلات الأفكار والأراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين.

وبناء عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة، وهى التى تميز القطاعات الرئيسية فيه، وهى جزء من ثقافته الكلية ولكنها تختلف عنها فى بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالتنوع أو العمر أو المستوى التعليمى أو المهنة أو غيرها ، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة.

ويظهر الشكل رقم (٢/٩) الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة.

٣ - دور ثقافة المنظمة فى عملية الإدارة الاستراتيجية

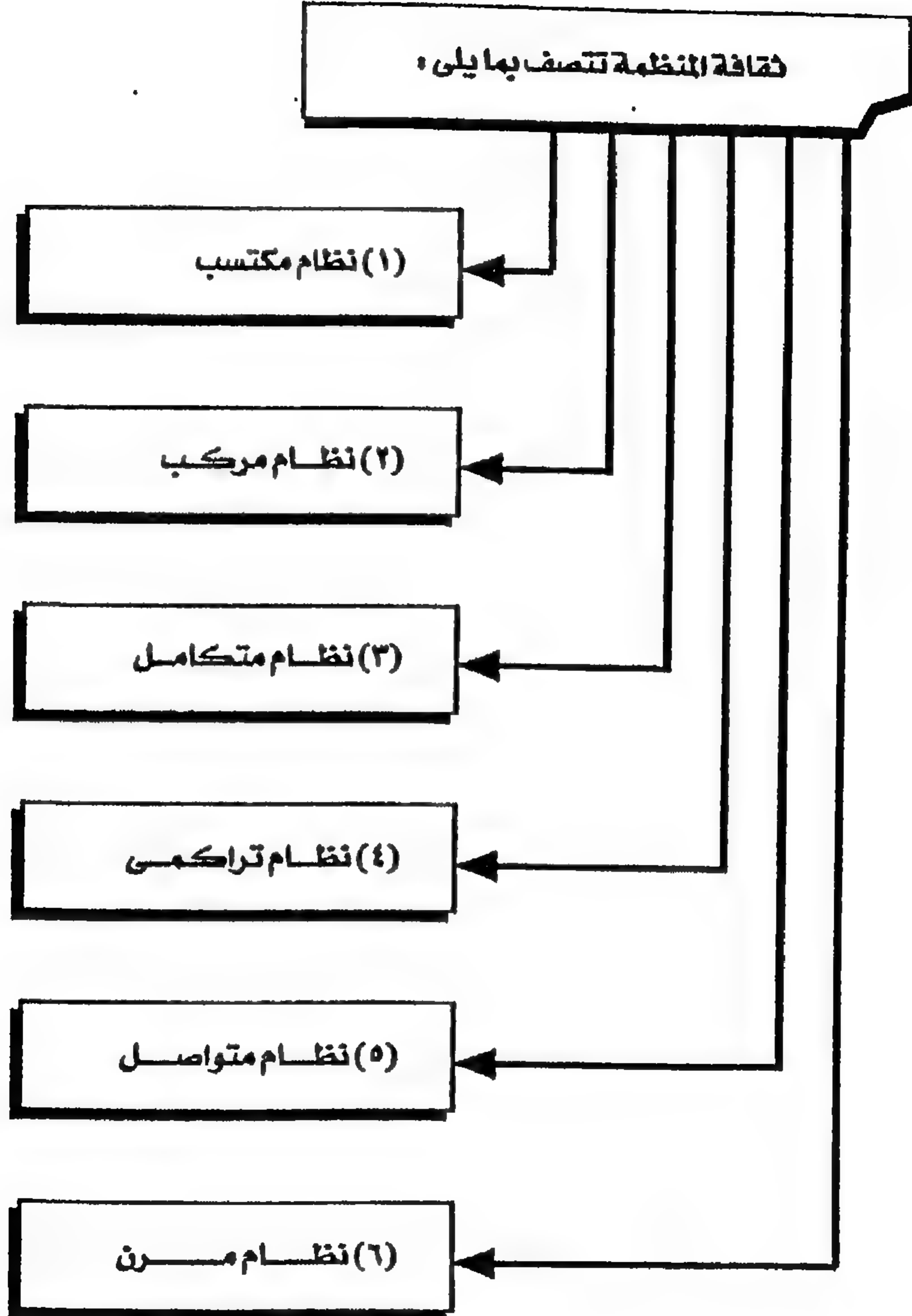
تؤدى ثقافة المنظمة مجموعة من الأدوار أو الأغراض التى تساهم فى تفعيل الإدارة الاستراتيجية منها مايلى :

- (١) تحقيق التكامل الداخلى بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.
- (٢) تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف فى البيئة الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة.
- (٣) القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة فى المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- (٤) تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق المنظمة تواجدتها ونموها.

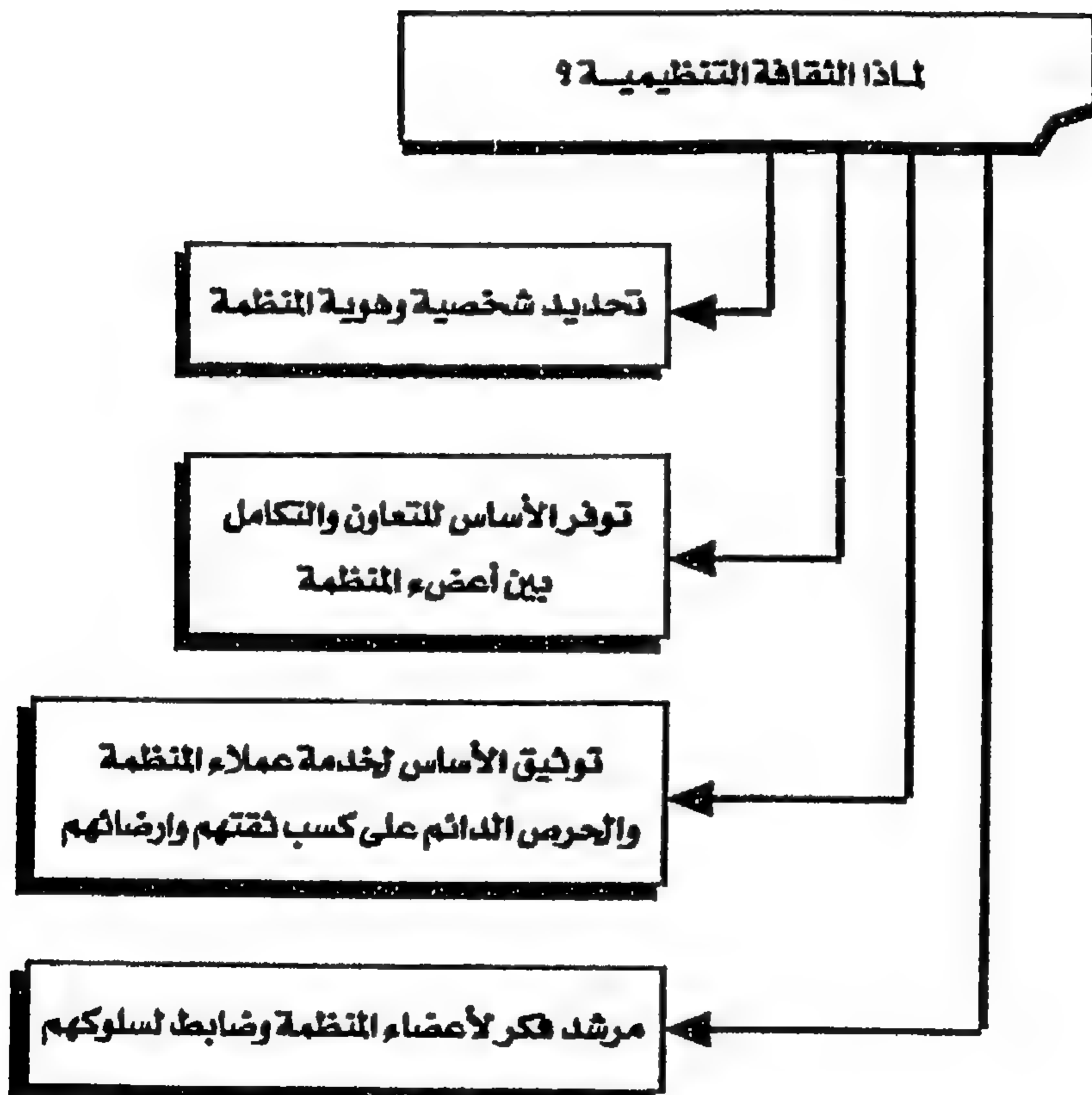
ويظهر الشكل رقم (٣/٩) دور وأهمية ثقافة المنظمة فى وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

شكل رقم (٢/٩)

الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة



شكل رقم (٣/٩)
ثقافة المنظمة ودورها في وضع خطتها الاستراتيجية
(ضرورة وأهمية ثقافة المنظمة)



٤ - ماهى محددات ثقافة المنظمة ؟

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها مايلي:

(١) الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة، ومالديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.

(٢) الخصائص الوظيفية فى المنظمة ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التى لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمته ودوافعه ، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها فى ثقافتها .

(٣) البناء التنظيمى للمنظمة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإدارى من مستويات إدارية وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات.

(٤) المنافع التى يحصل عليها عضو المنظمة فى صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه فى المنظمة.

(٥) المفاهيم والتصورات السائدة فى المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الجهات أو الأطراف الخارجية.

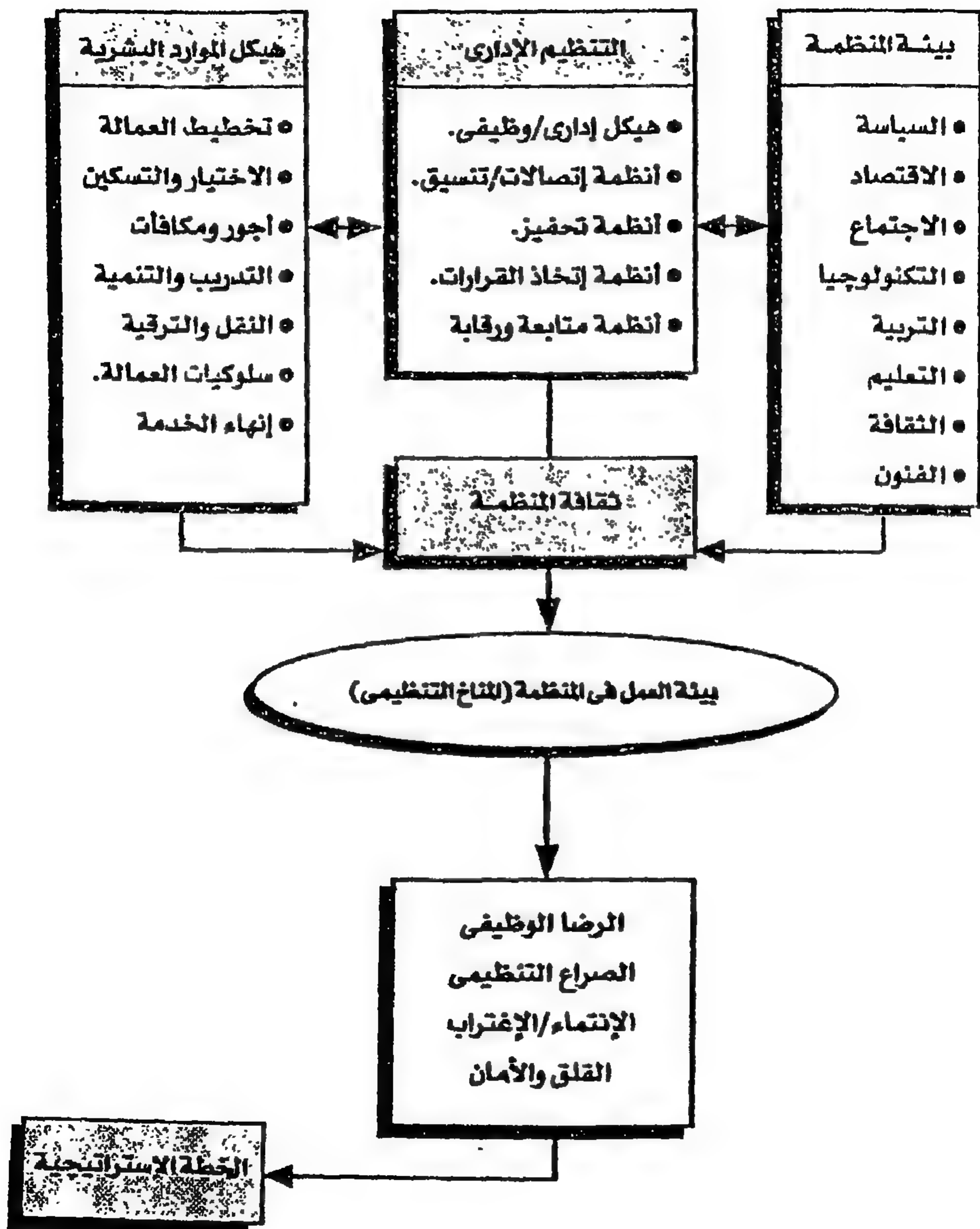
ويظهر الشكل رقم (٤/٩) المحددات الرئيسية لثقافة المنظمة وتأثيرها على الخطة الإستراتيجية.

٥ - تأثير الثقافة على المنظمة على عملية الإدارة الإستراتيجية

يوجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة منها مايلي :

شكل رقم (٤/٩)

محددات ثقافة المنظمة



(١) تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة :

تؤثر الثقافة في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة، فثقافة المنظمة قد تدفعها نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها، ولذلك فإن ثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ويتوقف ذلك على اعتبارين هما :

• مدى ملائمة ثقافة المنظمة القائمة وتأثيرها الإيجابي على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

• مدى فعالية التوجهات الاستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.

(٢) تدعيم وترسيخ قوة المنظمة :

تؤثر ثقافة المنظمة في أعضاء التنظيم، ومن خلال ثقافة المنظمة يمكن لعديد من المنظمات أن تحتلك قوة إرغام على أعضائها، ويتحدد ذلك بالدرجة التي يشاركون بها الأفراد تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، حيث يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر تنافسها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

(٣) المرونة والقدرة على التكيف :

توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها، يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها مايلي :

• تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في بيئة المنظمة، وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.

- الاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.
 - تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة واستراتيجياتها.
- (٤) الانضباط والإلتزام،

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الانضباط والإلتزام التي يظهرها أفراد المنظمة، ويشير الانضباط والإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار التماثلهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها. أي أن ثقافة المنظمة تخلق ظروفاً في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة أو حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

ويمكن أن تؤدي الثقافة الإيجابية القوية إلى دعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الإلتزام والولاء للمنظمة، أي أن الثقافة القوية والكثيفة يمكن أن تمثل مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة نظراً لأنها تعتبر مؤثراً قوياً تحفز السلوك المنتج الذي يساهم في نجاح المنظمة.

وتستطيع ثقافة المنظمة قيادتها إلى النجاح في الأجل الطويل عند توفر مايلي :

- عندما تكون الثقافة ذات قيمة لدى العاملين بالمنظمة وتؤدي إلى مخرجات متميزة تزيد من القيمة الاستثمارية للمنظمة كأن تؤدي ثقافة المنظمة إلى دفع أعضائها وتعميق حرصهم على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

● عندما تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على أعضاء المنظمة وحدهم ولا تكون شائعة ومنتشرة بنفس المستوى والقوة بين أعضاء المنظمات الأخرى المنافسة التي تعمل في نفس المجال أو النشاط.

● أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المنظمة أو نقلها إلى المنظمات الأخرى المنافسة أو المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط.

٦ - كيف تتعرف على ثقافة المنظمة ؟

تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات من خلالها يمكن التعرف على ثقافة المنظمة وتوقع تأثيرها على سلوك أعضائها، وتكون هذه الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على ادراكات أعضاء المنظمة ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم داخل المنظمة وخارجها.

ومن هذه الظواهر والمؤشرات ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة سواء فيما يتعلق بالهياكل المادية من أبنية ومكاتب وأثاث وغيرها ، أو المحفزات المادية.

ونتناول فيما يلي هذه الظواهر والمؤشرات وتأثيرها على ثقافة المنظمة :

(١) الظواهر والمؤشرات المادية :

يعطى الموقع المادى والتصميم العمارى، وموقع وتوزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسى للمنظمة وفروعها دلالة على ثقافة المنظمة وينعكس على اتجاهات وسلوكيات أعضائها.

وفيما يلي أمثلة لبعض الظواهر والمؤشرات المادية المرتبطة بثقافة المنظمة:

١ - الموقع الجغرافى لمبنى المنظمة.

٢ - التصميم العمارى لأبنية المنظمة.

٣ - المساحات المكانية لمكاتب المنظمة.

- ٤ - توزيع الإدارات والأقسام داخل مكاتب المنظمة.
- ٥ - المكاتب المفتوحة أو المغلقة داخل المنظمة.
- ٦ - أماكن حفظ الوثائق والمعلومات.
- ٧ - أماكن مكاتب الرؤساء والمرؤوسين.
- ٨ - الأدوار التي يتواجد بها مكاتب المنظمة.
- ٩ - نوع وحالة الأثاث المكتبي في المنظمة.
- ١٠ - أجهزة وأدوات الاتصال المكتبية في المنظمة.
- ١١ - مواقف انتظار السيارات.
- ١٢ - أماكن استقبال وانتظار الضيوف والعملاء.
- ١٣ - أنواع ومستوى التحف والمعلقات على جدران مباني المنظمة.

ويمكن أن يكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية (الهيكل المادي للمنظمة) تأثيراً واضحاً على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة، ومن أمثلة المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه الهياكل المادية مايلي :

- الشعور بالأمان الوظيفي.
- الاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل.
- الاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف.
- الاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية.
- الاستعداد للمبادرة والابتكار والتحديث.
- الحرص على التمسك بالشكليات والإجراءات.

ويتضح من ذلك أن نوع وخصائص الهياكل المادية للمنظمة يمكن أن تكون مؤشراً له دلالة على وجود ثقافة جامدة متغلقة أو ثقافة مرنة مفتوحة داخل المنظمة، ولاشك أن ذلك ينعكس بقوة على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة.

(٢) المؤشرات والظواهر الإدارية للموسسة :

تعطى المؤشرات والظواهر الإدارية للموسسة في المنظمة دلالة على الثقافة

السائدة لدى أعضائها والتي تنعكس على سلوكياتهم واتجاهاتهم. وفيما يلي بعض الأمثلة للمؤشرات والظواهر المادية المرتبطة بثقافة المنظمة :

- أساليب وأدوات تحقيق انضباط حضور وانصراف أعضاء المنظمة.
- أساليب وأدوات تبادل وحفظ البيانات والمعلومات.
- مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.
- نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.
- أساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.
- إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وتهيئتها.
- أنظم تقديم وتناول الشكاوى والمقترحات.

(٣) الرموز المادية :

تعطى الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوكيات واتجاهات أعضائها، وتشير الرموز المادية إلى الأشياء المادية المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط أو التميز داخل المنظمة، وفيما يلي أمثلة لبعض الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة :

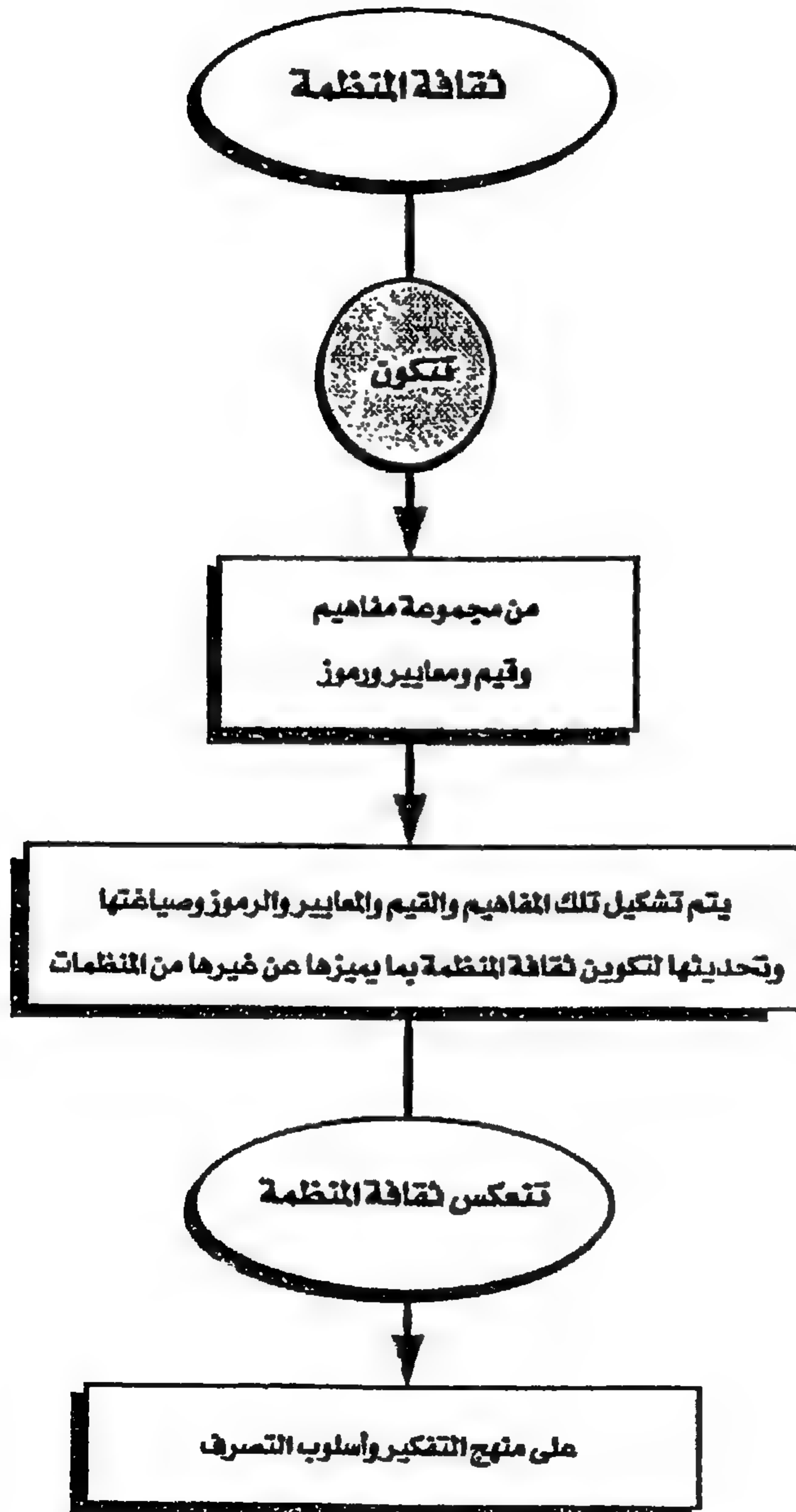
النزى إلتمطى لبعض أعضاء المنظمة - الشعار أو الرمز الذى يحمله أعضاء المنظمة - أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء المنظمة - الحفلات والمناسبات والمهرجانات التى تنظمها المنظمة.

ويظهر الشكل رقم (٥/٩) مكونات تشكيل ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي.

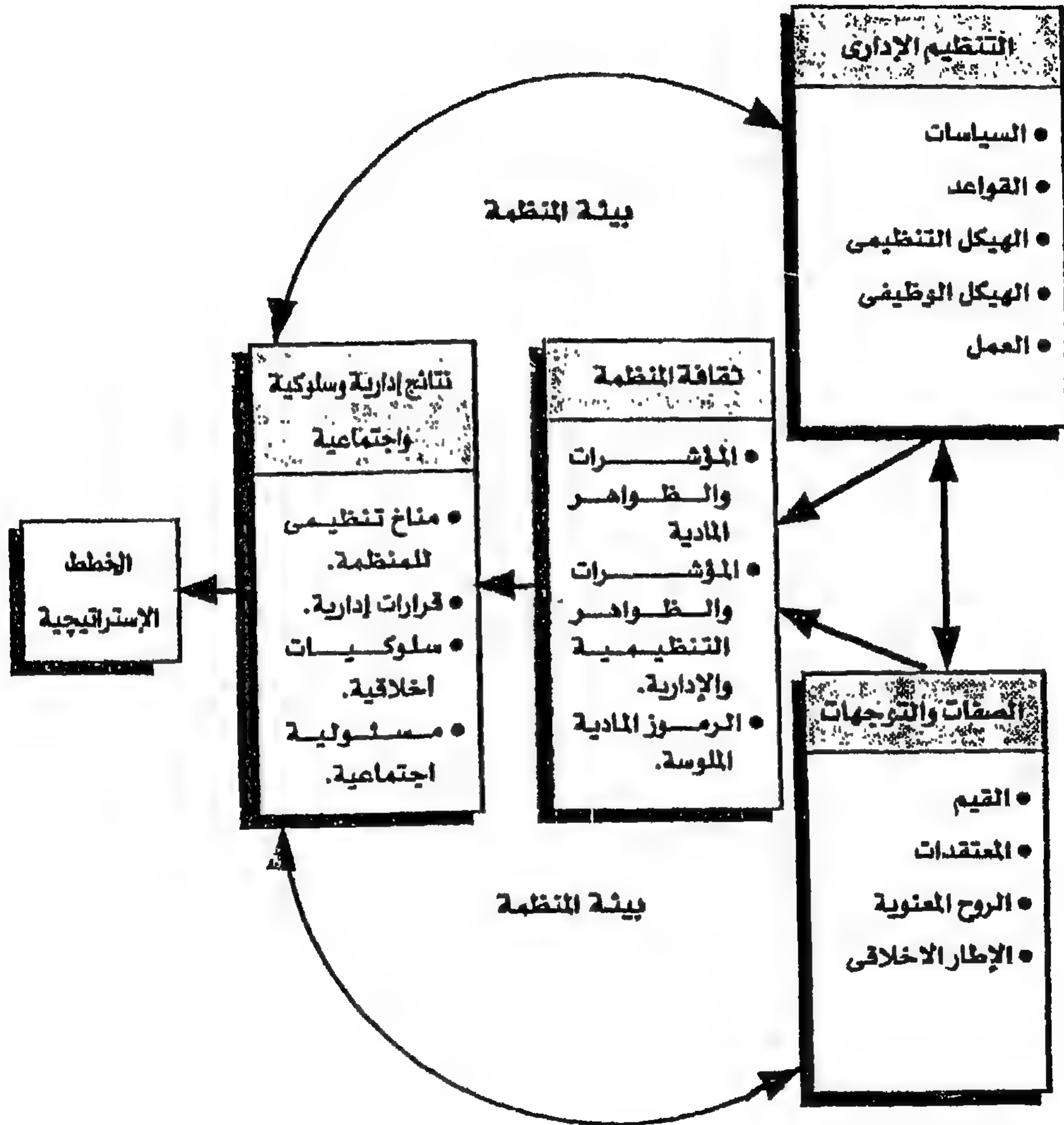
كما يظهر الشكل رقم (٦/٩) نشأة المفاهيم والقيم فى المنظمة وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية.

شكل رقم (٥/٩)

تشكيل ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي



شكل رقم (٦/٩)
نشأة المفاهيم والقيم في المنظمة



٧ - قوة وضعف ثقافة المنظمة

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم امتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك، تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

(١) الثقافة القوية :

يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

(٢) الثقافة الضعيفة :

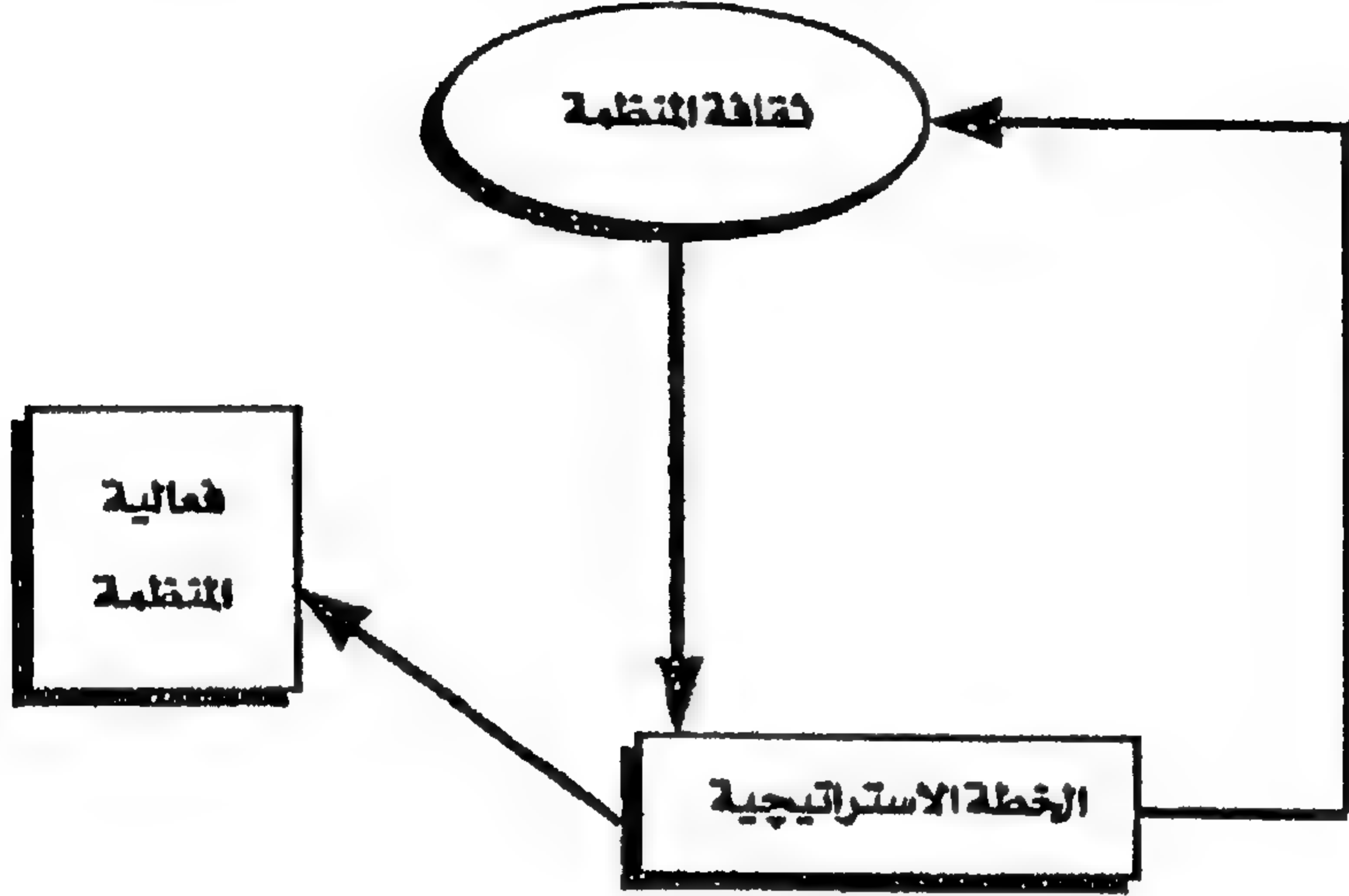
هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ويتضح من هذا، أنه عندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية. والثقافة القوية تمثل رابطة متينة ترتبط جميع النظم التنظيمية ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوى العلاقة بها مما يساعد المنظمة في التعامل مع بيئتها وفي إدارة مواقف وحالات الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكناها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ويظهر الشكل رقم (٧/٩) التالى الإطار العام للعلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها وخططها الاستراتيجية.

شكل رقم (٧/٩)

العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها وخططها الاستراتيجية



ويظهر فيما يلى النماذج الرئيسية التى تستخدم فى دراسة وتحليل ثقافة المنظمة لأغراض التهيئة والتحضير لإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

جدول رقم (٢/٩)

الظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة

م	الظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة	تأثيرها على الخطة الاستراتيجية						محالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذوي العلاقة
		إيجابي			سلبي			
		قوي	متوسط	ضعيف	قوي	متوسط	ضعيف	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								

جدول رقم (٣/٩)

الظواهر والمؤشرات التنظيمية لثقافة المنظمة

م	الظواهر والمؤشرات التنظيمية لثقافة المنظمة	تأثيرها على الخطة الاستراتيجية						مجالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذوي العلاقة
		إيجابي			سلبي			
		قوي	متوسط	ضعيف	قوي	متوسط	ضعيف	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								

جدول رقم (٤/٩)

الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة

الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة	تأثيرها على الخطة الاستراتيجية						محاالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذوى العلاقة
	إيجابى			سلبى			
	قوى	متوسط	ضعيف	قوى	متوسط	ضعيف	
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							
٩							
١٠							
١١							
١٢							
١٣							

جدول رقم (٥/٩)

القيم والمعايير الأخرى ذات العلاقة بثقافة المنظمة

م	القيم والمعايير الأخرى ذات العلاقة بثقافة المنظمة	تأثيرها على الخطة الاستراتيجية						مجالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذات العلاقة
		إيجابي			سلبي			
		قوى	متوسط	ضعيف	قوى	متوسط	ضعيف	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								

رابعاً : تهيئة بيئة المنظمة

لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

١ - تأثير بيئة المنظمة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المنظمة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب. هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص نجاح أى منظمة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية ومما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد.

إلا أنه رغم تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي ، فإن هناك تزايداً مماثلاً في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة بما يمكنها من أداء عملية الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ولكى تحقق المنظمة أهدافها، وتأكيداً لما سبق الإشارة إليه، لا يكفى أن يتم تحديد الفرص أو القيود والتهديدات في بيئة المنظمة ، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية بتلك الفرص والقيود أو التهديدات ووضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص وتحديد القيود أو التهديدات أو تضيقها أو التكيف معها بشكل يؤدي إلى إنجاز الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد.

٢ - مفهوم بيئة المنظمة :

تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط المتواجده بالبيئة العامة أو الخاصة . ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة هي مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير الخاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.

ويتضح من ذلك أن بيئة المنظمة هي مصدر جميع مدخلاتها ومخرجاتها حيث يتم الحصول منها على المال والمواد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها، وإلى البيئة يتم تقديم المنتجات من سلع وخدمات، أي أن بيئة المنظمة تكون مصدراً من الفرص والقيود المحددة لسلوك المنظمة، ومصدراً لما لديها من نقاط قوة وأوجه ضعف.

في ضوء بيئة المنظمة ومكوناتها وخصائصها يمكن تقسيم بيئات عمل أي منظمة إلى التصنيفات الثلاثة التالية :

(١) البيئة الداخلية للمنظمة ، وتتضمن العناصر داخل المنظمة ، والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات

(٢) البيئة الخارجية للمنظمة ، وتتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة ، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل الخاص..

(٣) البيئة الكلية للمنظمة ، والتي تشمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معا.

وبصفة عامة يجب النظر إلى هذه البيئات الثلاث على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينها للتأثير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها.

٣ - أهمية ومبررات دراسة خصائص المتغيرات البيئية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

يمكن إبراز أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية وتأثيرها على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في النقاط الخمس التالية :

(١) عن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم لا بد من بفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة محصلة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص المتغيرات البيئية.

(٢) إن وجود أية منظمة فضلا عن نجاحها وبقائها وتطورها بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف الملائم مع البيئة التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة.

(٣) إن أية منظمة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التي تؤثر في سلوك المنظمة.

(٤) إذا كانت أهداف المنظمة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة كذلك تتأثر هذه الأهداف بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المنظمات . ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغيير من الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون في المتغيرات البيئية من فرص أو قيود وتهديدات.

(٥) كذلك فإن الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمنظمة، مثل الأهداف تتأثر بالظروف البيئية الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط

داخل المنظمة ، فلاشك أن إستراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة في حالة تعاملها مع بيئة إقتصادية وتسويقية يغلب عليها طابع احتكار القلة وتقييد الإستيراد وتكرار تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لابد أن تخلف عن إستراتيجيات وخطط نفس المنظمة في بيئة إقتصادية وتسويقية مختلفة.

وما يقال عن تأثير البيئة الاقتصادية والتسويقية يقال أيضا عن تأثير البيئة السياسية أو الحكومية والتشريعية والتكنولوجية والاجتماعية على سلوك المنظمة ومن ثم على إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج العمل بها.

٤ - مستويات بيئة المنظمة وعلاقتها بتنفيذ الخطة الإستراتيجية

من التصنيفات الشائعة لبيئة المنظمة : البيئة الكلية والبيئة التشغيلية والبيئة الداخلية . ويوضح الشكل رقم (٨/٩) الإطار العام للبيئة الإجمالية للمنظمة والتي تتضمن هذه المستويات الثلاث :

(١) البيئة الكلية للمنظمة :

تتضمن المتغيرات البيئية على المستوى الكلى مثل البيئة الإقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية ، والاجتماعية ، والثقافية، والبيئة الديموجرافية.

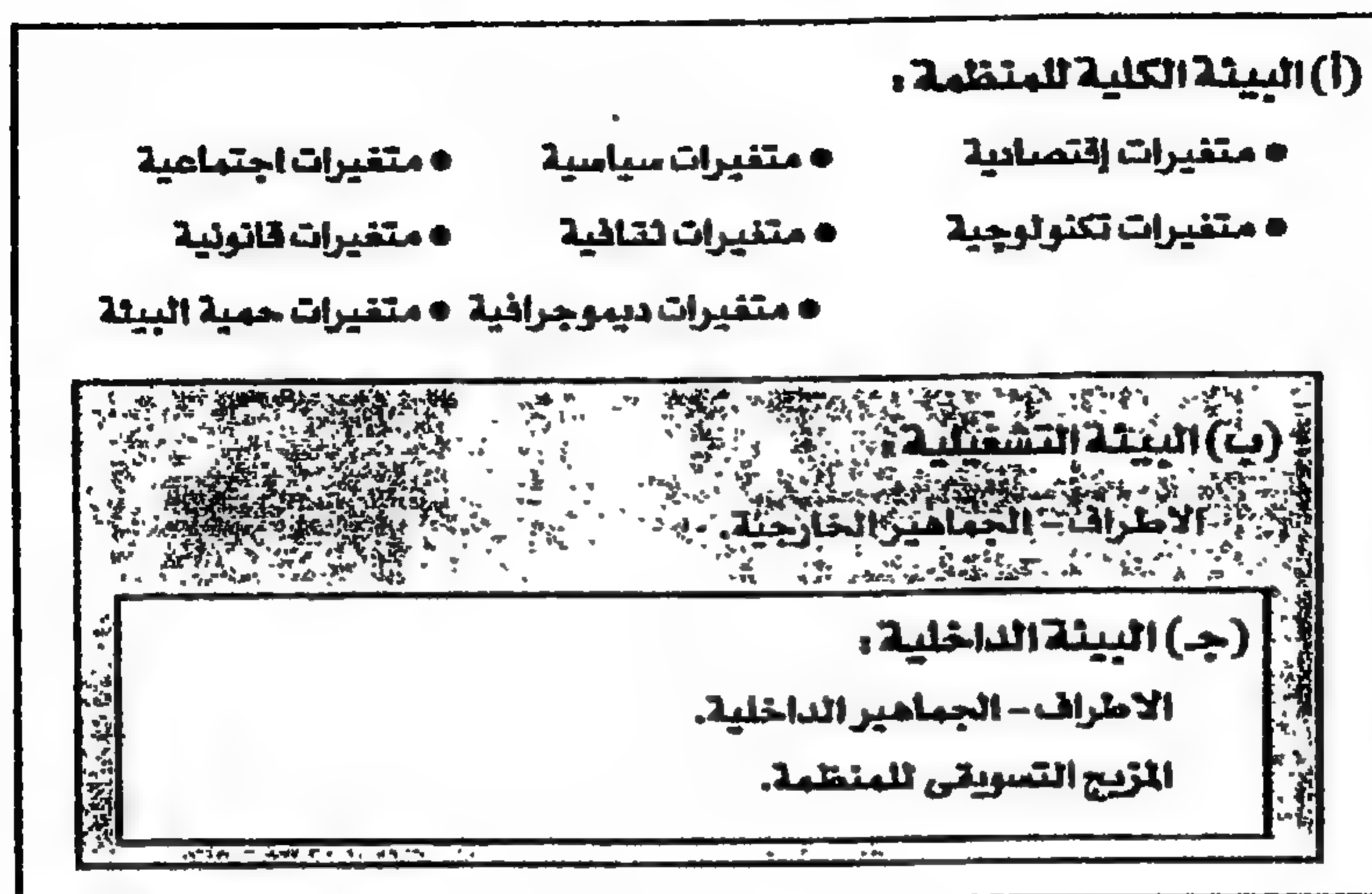
وعادة ما يؤدي التفاعل بين هذه المتغيرات إلى تكوين ما يطلق عليه بشبكة التفاعل بين المتغيرات البيئية التي يوضحها الشكل رقم (٩/٩) :

(٢) البيئة التشغيلية :

تتكون من الأطراف الخارجية أو الجمهور الخارجى والمعنى بالمنظمة سواء بمدخلاتها أو مخرجاتها أو ممارستها لأعمالها. وتشتمل هذه الأطراف الخارجية على المراكز أو المؤسسات الخاصة أو الحكومية والمنظمات الأخرى،

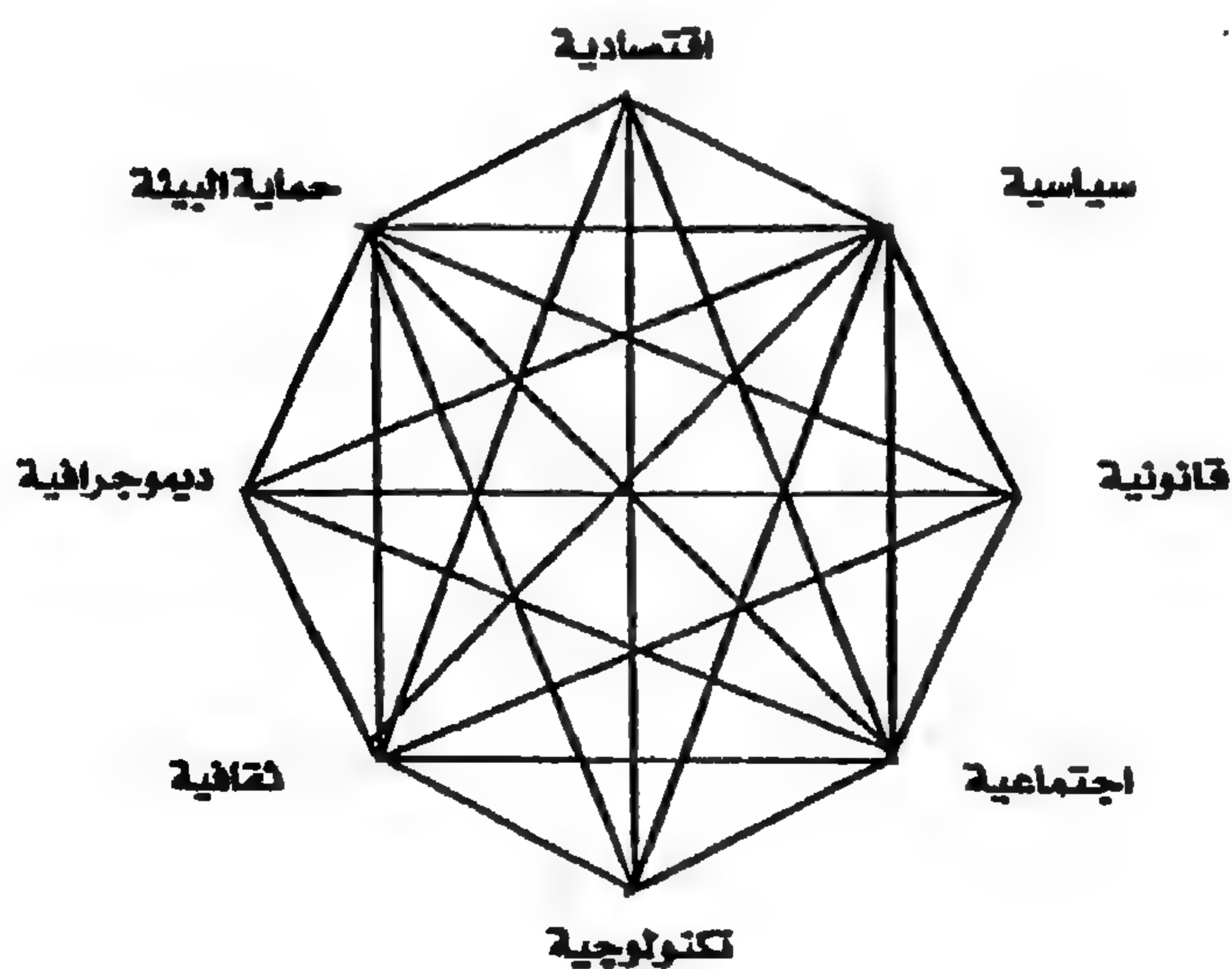
شكل رقم (٨/٩)

البيئة الاجمالية للمنظمة



شكل رقم (٩/٩)

شبكة متغيرات البيئة الكلية للمنظمة



والأفراد، وغير هؤلاء ممن لهم علاقة أو تبادل مع المنظمة في شكل إمداد أو استهلاك أو تمويل أو توريد أو مقاومة أو غيرها من علاقات.

(٣) البيئة الداخلية :

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة مما يلي :

(أ) الجمهور الداخلي :

ويقصد به الأطراف الداخلية المعنية بالمنظمة دون غيرها، وأنه يتم تحديد هذا الجمهور بنفس المراحل الثلاث لتحديد الجمهور في البيئة التشغيلية. حيث يتم تحديد الجمهور المعنى وقطاعاته، ثم تحديد أنواع العلاقات القائمة بين المنظمة والجمهور، وأخيراً تحديد موضوع أو مجال العلاقة.

(ب) المصفوفة التسويقية للمنظمة :

وهي تمثل المتغيرات الخارجية أو التي تخرج من نطاق كل من البيئة الكلية والبيئة التشغيلية والجمهور الداخلي للمنظمة، وتشتمل هذه المتغيرات على ما هو داخل إلى حد ما تحت سيطرة أو تحكم أو تأثير المنظمة، مثل المنتج، السعر، المكان، التوزيع، الخدمات، الترويج، الصورة الذهنية، وغيرها من المتغيرات التي تكون معاً ما يطلق عليه « بالمصفوفة التسويقية » للمنظمة.

٥ - مكونات بيئة عمل المنظمة

أصبحت الجوانب البيئية على درجة عالية من التعقيد والديناميكية وأصبح لها من التأثير على الإدارة وأداء المنظمات بصورة لا يمكن لتخذي القرارات ووضع الاستراتيجيات تجاهها أو التقليل من شأنها.

ويمكن تصنيف الجوانب البيئية الكلية أو العامة لمنظمة إلى المجموعات الأساسية التالية :

- متغيرات اقتصادية.
- متغيرات خاصة بالسوق والمنافسة.
- متغيرات قانونية وحكومية.
- متغيرات خاصة بالإمداد والتكنولوجيا.
- متغيرات اجتماعية وديموقراطية وجغرافية.

١/٥ المتغيرات الاقتصادية :

تمتلك هذه المتغيرات تأثيراً قوياً على خصائص بيئة المنظمة سواء بتدعيم الفرص المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة.

وتتضمن البيئة الاقتصادية للمنظمة عناصر أساسية منها الدورات الاقتصادية وما يرتبط بها من اتجاهات التضخم والانكماش والرواج والكساد، والسياسات الحكومية وما تتطلبه من أسعار وجمارك وضرائب وسياسات نقدية، وهيكل التمويل وما يرتبط به من اتفاق حكومي وإقراض وفائدة، وهيكل الأسعار سواء كانت أسعار المستلزمات أو سعر الصرف أو أجور عمالة وغيرها.

ولاشك أن الجوانب الاقتصادية يمكن أن تكون عوامل معضدة أو معوقة لإنجاز المنظمات لأهدافها وذلك من خلال تدعيم إما عوامل نجاح أو عوامل فشل استراتيجية وأداء المنظمة.

فيمكن على سبيل المثال، أن تؤدي اتجاهات الركود إلى تقليل فرص البيع ومن ثم يكون الاتجاه نحو مزيد من البطالة ، ومع تزايد القيود التي تفرضها السياسة النقدية تقل مصادر تمويل التوسعات أو تصبح ذات تكلفة عالية، ومع عدم ملائمة السياسة الضريبية تقل جاذبية الاستثمارات في مجالات معينة أو

تقليل الدخل الصافي والمتاح للإنفاق لدى الأفراد بعد الضريبة. كل هذه الخصائص لابد وأن تنعكس في النهاية على الفرص المتاحة أمام المنظمة.

٢/٥ متغيرات السوق والمنافسة :

تتأثر المنظمات بصفة خاصة بخصائص عوامل المنافسة وظروف السوق وما يحدث بها من تغيرات. وقد تؤثر هذه العوامل والظروف على مستقبل المنظمة ككل من خلال ما تتيحه من فرص تسويقية أو تهديدات أمام المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتشتمل هذه المتغيرات على الجوانب التالية :

١/٢/٥ الخصائص السكانية :

حيث يمكن أن يتأثر حجم ونوع الطلب على المنتج أو الخدمة بالتغيرات في معدل النمو السكاني وتوزيع الأعمال واتجاهات التوطن الجغرافي للأفراد داخل المجتمع.

٢/٢/٥ التوزيع الداخلي للسكان :

حيث أنه من المسلمات التعارف عليها أن تتفاوت دخول الأفراد في كل العصور والأماكن، ولا شك أن هذا التفاوت وما يحدث به من تغيرات أو تقلبات أو قفزات يكون له تأثيراً على الطلب الخاص بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات.

٣/٢/٥ عوامل المنافسة :

تحدد خصائص بيئة أعمال المنظمة إلى حد ما بعوامل المنافسة والتي تتمثل فيها كل من احتمالات دخول المنظمة إلى حد ما بعوامل المنافسة والتي تتمثل فيها كل من احتمالات دخول وخروج المنافسين إلى ومن مجال أعمال المنظمة. وفي إمكانية التحول من منتج إلى آخر، وفي اتجاهات استراتيجيات المزاومة بين المنافسين.

(١) ففيما يتعلق بإحتمالات دخول وخروج المنافسين : فإن ذلك يؤثر على استراتيجيات الإنتاج والتسويق لدى الشركات من ناحية، كما أن الاتجاهات الفعلية للدخول والخروج إلى ومن مجال العمل تتوقف على الفرص المحفزة أو القيود المألعة أو المعوقة لذلك.

بجانب تلك القيود التي تفرضها بيئة المنظمة على فرص الإمداد المادي والمالي فإن هناك قيوداً أخرى يمكن أن تكون معوقاً لفرص المنافسة، ومن هذه القيود :

- تباين المنتج أو الخدمة حيث تكون تكلفة الحصول على المستهلك أو تحويله مرتفعاً جداً بصورة تجعل المنافسين لا يخاطرون بذلك.
- إقتصاديات الدخول إلى السوق حيث تكون تكاليف الإنتاج والترويج والتوزيع والبيئة والخدمات والبحوث والتطوير وغيرها من تكاليف لازمة لإنتاج المنتج مرتفعة في صورة تصبح قيداً على دخول منتجين جدد إلى مجال الأعمال.
- إمتيازات التكلفة الفارقة (المطلقة) ، وهي التكاليف المرتبطة بإمتيازات المنظمات القائمة والتي تتمتع بنتائج أنشطة الإختراعات والتطوير الفني والتكنولوجيا والمهارات الفنية والتخصصية العالية، والعلاقة المتميزة مع مصادر التوريد والتمويل، والسيطرة على قنوات التسويق وغير ذلك. حيث يؤدي كل هذا إلى وجود عائق أمام دخول منافسين جدد.
- ربود الفعل المحتملة للمنظمات الحالية حيث تتراوح إتجاهات المنظمات فيما بين أن تعمل وتدع الآخرين يعملون أو المباشرة بالسيوف أو المقاتلة على حافة الخطر. حيث يكون الدخول إلى مجال العمل في الحالة الأولى متاحاً، بينما في الحالة الثانية خطراً ومكلفاً.

(٢) فيما يتعلق بإمكانية الاستبدال أو التحول لدى الشركات : فإن هذا العامل يعد عنصراً حيوياً من عناصر الإستراتيجية بالشركات والذي يتأثر بخصائص بيئة أعمال المنظمة حيث أن الخصائص البيئية تحدد إمكانية

المنظمة في تقديم نفس المنتج أو الخدمة بتكلفة أقل دون التأثير على ربحيتها، أو الانتقال إلى تقديم منتج أو خدمة أخرى دون التأثير على أهدافها.

(٣) وفيما يتعلق باتجاهات المزاومة بين المنظمات : وعلاقتها بخصائص بيئة الأعمال، فإن ذلك يتوقف على موقف السوق ومدى إقترابه من حالات الاحتكار أو احتكار القلة، أو المنافسة الاحتكارية أو المنافسة.

ويمكن أن يتزايد الاتجاه نحو المزاومة بين المنظمات في الحالات أو الأسباب التالية :

- إذا أدى تزايد المنافسين إلى تقليل نصيب المنظمات من الأرباح.
- إذا كانت التكلفة الثابتة مرتفعة ومن الضروري زيادة الأرباح.
- إذا كانت المنتجات نمطية وغير متباينة من وجهة نظر المستهلك.
- إذا كان معدل النمو في الدخل واتجاهات الإنفاق متخفضاً.

ويتضح من ذلك أن الخصائص البيئية المرتبطة بعوامل السواق والمنافسة وا يحدث بها من تغيرات يترتب عليها إما زيادة في الفرص الإيجابية أمام المنظمات وتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه هذه المنظمات، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تتفحص هذه الخصائص وتحدد نوع ومدى تأثيرها على سلوكها وأدائها.

٣/٥ المتغيرات القانونية والحكومية،

تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات وكيفية ممارستها لأعمالها بما تشريعه من الحكومات من تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها.

كما أن التشريعات الحكومية الخاصة بتحديد أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال لا شك أنها تؤثر في استراتيجيات وأداء هذه المنظمات.

كذلك فإن الحكومة قد تصدر تشريعات تقيد من حرية الاندماج وما يترتب عليه من تقليل فرص الإحتكار، أو قد تتدخل الدولة بالممارسة الفعلية لأنشطة معينة من خلال منظمات حكومية تتمتع ببعض المزايا بما يؤثر بالتبعية على الفرص أو القيود أمام المنظمات الخاصة والمنافسة والتي لا يتوافر لها مثل تلك المزايا.

وتتضمن هذه المتغيرات السياسية التي يمكن أن تؤثر في بيئة عمل المنظمة الأطراف السياسية والاتحادات المهنية والهيئات المهنية والمكاتب والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. بينما تتضمن المتغيرات القانونية تلك التشريعات الخاصة بالضرائب والرسوم والعمالة والأنشطة التجارية. وبصفة عامة فإن البيئة القانونية والحكومية تتضمن مجموعة من العناصر السياسية والتي يترتب عليها تزايد أو تناقص الفرص أو القيود والتهديدات البيئية أمام المنظمات، ومن ثم التأثير على سلوكها وأدائها وتتمثل هذه المتغيرات في الأبعاد الرئيسية التالية :

- النفوذ السياسي.
- التشريعات والقوانين.
- الأيدولوجيات السياسية.
- النظم والإجراءات.
- مجموعة المصالح وقوى الضغط.

وتؤكد ذلك أنه من العوامل التي يمكن أن تؤثر على عديد من الجوانب المحددة لسلوك وأداء المنظمات مثل إستمرارية الرئاسات والمديرين، تأثير الصراعات والانتماءات الحزبية على اتجاهات التوظيف والترقية وشغل الوظائف الإشرافية، وكذلك أسعار المنتجات والخدمات والأسهم والسندات، وسياسات الشراء والتخزين، وعلى فلسفة الإدارة وغيرها من جوانب ذات تأثير على سلوك المنظمة وأدائها.

٤/٥ المتغيرات المرتبطة بالإمداد والتكنولوجيا،

يتأثر سلوك وأداء المنظمات بخصائص كلا من مصادر الإمداد والأساليب الفنية والتكنولوجية وما يحدث بها من تغيرات في بيئة أعمال المنظمة، وذلك لتأثير هذه المصادر والأساليب بدرجة كبيرة على تكلفة الأداء، وأهداف المنظمة.

١/٤/٥ وفيما يتعلق بمصادر الإمداد، فإن القوة النسبية أو نفوذ التأثير وقوة الضغط تتوزع بين المنظمات من ناحية ومصادر التوريد من ناحية أخرى، وذلك حسب خصائص البيئة التي تمارس فيها الأعمال وتورد فيها الإمدادات. فنجد أن القوة النسبية للمنظمات تقل، وتزداد القوة النسبية لمصادر الإمداد في حالات اقتراب مصادر الإمداد نحو الاحتكار والابتعاد عن نموذج المنافسة، ومع ابتعاد عمل المنظمات المستخدمة للإمدادات عن نموذج الاحتكار والاقتراب من نموذج المنافسة، ومن ثم تكون المنظمة المشتري للإمدادات غير ذي أهمية كبيرة وغير مؤثرة بالنسبة لمصادر الإمداد، ومع ندرة أو تعذر وجود بدائل للمواد والإمدادات الأخرى من تمويل وعمولة بتكلفة وجودة مناسبة. وكذلك تزداد القوة النسبية أمام المنظمات مع توافر الفرص أمام مصادر الإمداد للتوسع أو التكامل الأمامي. ومن ثم التحكم في قنوات التوزيع. كأن تمتلك مصانع الأحذية لحلات بيع الأحذية أو تقوم مصانع إنتاج الاسمنت وحديد

التسليح بإنشاء وإمتلاك شركات التشييد، وفي حالة توافر الفرص أمام المنظمات المشتري للتوسع أو التكامل الخلفي، ومن ثم عدم القدرة على التحكم في مصادر الإمداد ، كأن توجد قيود حكومية أو تهديدات أو مخاطر تمنع شركات تصنيع الأحذية من إنشاء مصانع للجلود ، أو تمنع شركات الإنشاء والتشييد من إمتلاك مصانع للأسمنت أو حديد التسليح.

٢/٤/٥ وفيما يتعلق بالخصائص الفنية والتكنولوجية : تعمل المنظمات حالياً في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي يواجه ضغوطاً أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية مستقرة نسبياً.

وفي ضوء ما سبق ، يجب على المنظمة أن تكون على بينة من الخصائص البيئية لعملية الإمداد المتعلقة بالمواد والأموال والأفراد من ناحية، وبالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى، ومتابعة ما يحدث بهما من تغيرات وما ينتج عنهما من تدعيم للفرص أو القيود أمام المنظمة، حتى يضع البدائل والخيارات المناسبة للتكيف مع هذه التغير. ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية الملائمة للتعامل معها.

٥/٥ المتغيرات الاجتماعية والديموجرافية والجغرافية :

تعتبر الخصائص الاجتماعية والديموجرافية والجغرافية من العوامل البيئية التي يمكن أن يترتب عليها فرصاً أو قيوداً مؤثرة في سلوك المنظمات وبناء عليها.

وتتمثل هذه الخصائص والمتغيرات في مجموعة من العوامل التي تكون وتشمل وتطور القيم والعادات والاتجاهات لدى أفراد المجتمع ومن ثم تفرز في

النهاية خصائص التركيبة الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المنظمات. ولذلك فإن سياسات العمل وسلوك المنظمات سواء كانت متعلقة بتحريك مكان الإدارة أو مجال أو مكان ممارسة الأعمال، أو حتى إضافة موقع جديد، فضلاً عن سياسات الإنتاج والتخزين والإعلان والشراء والبيع وغيرها.. كل ذلك يتأثر بخصائص تلك المتغيرات.

ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تكون على دراية بخصائص هذه البيئة وما يحدث بها من تغيرات، وتحديد تأثيرها على أداء المنظمة ووضع البدائل والخيارات المناسبة للتكيف مع خصائص هذه البيئة والتعامل معها.

خامسا : إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسئوليات

عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية ترجمة الأهداف (الاستراتيجيات) إلى خطة سنوية وبرامج زمنية تفصيلية تشمل مايلي :

١ - تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة :

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

- متطلبات تطوير التنظيم الإداري.
- متطلبات الموارد البشرية.
- متطلبات مادية من مستلزمات وأدوات وأجهزة وغيرها.
- متطلبات نظم المعلومات وميكنة الأنظمة.
- متطلبات مالية.
- متطلبات أخرى.

٢ - وضع البرنامج الزمني ومسئوليات التنفيذ :

ويشمل ذلك المهام التالية :

- تحديد الأساليب والأدوات اللازمة للتنفيذ.
- تحديد المراحل والإجراءات التفصيلية للتنفيذ.
- تحديد الأطراف والجهات نوى العلاقة بالتنفيذ.
- تحديد توقيت وأزمنة التنفيذ.
- تحديد الإختصاصات والمسئوليات والواجبات عن التنفيذ.

البرامج الزمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

- البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالإنتاج / التنفيذ / التصنيع العمليات.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتمويل والشئون المالية.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال الشئون الإدارية (أعمال السكرتارية - الأمن والحراسة - الخدمات المعاونة).
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال العلاقات العامة وخدمة العملاء.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال الشئون القانونية.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال ميكنة الأنظمة ونظم المعلومات.
 - البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فيما يتعلق بالبحوث والدراسات.
- وتظهر الجداول أرقام (٦/٩ - ١٧/٩) التالية شكل البرامج الزمنية التفصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

جدول رقم (٦/٩)

البرنامح الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة

الأهداف الاستراتيجية المتوسطة خلال سنوات الخطه						المستوى	المستوى	المستوى
عام ٢٠٢٢	عام ٢٠٢٣	عام ٢٠٢٤	عام ٢٠٢٥	عام ٢٠٢٦	عام ٢٠٢٧	الجزء الأول	الجزء الثاني	الجزء الثالث

جدول رقم (۷/۹)

البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا

[illegible]

جدول رقم (۹/۹)

البرنامح الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة
بالإنتاج / التنفيذ / التصنيع / العمليات

[illegible]

جولائی (۱۰/۹)

البرنامح الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتمويل والشؤون المالية

[illegible]

جدول رقم (١٢/٩)

البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الرضا						المستور عن إنجاز الأهداف	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية
عام ٢٠٢٠	عام ٢٠٢١	عام ٢٠٢٢	عام ٢٠٢٣	عام ٢٠٢٤	عام ٢٠٢٥			

جدول رقم (۱۳/۹)

البرنامح الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال العلاقات العامة

وَجَاءَ الْوَحْيُ بِأَمْرِ اللَّهِ

الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الرضا						الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية
عام ٢٠٠٠	عام ٢٠٠١	عام ٢٠٠٢	عام ٢٠٠٣	عام ٢٠٠٤	عام ٢٠٠٥	الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية
						الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية

جہازوں (۱۴/۹)

البرنامح الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال الشؤون القانونية

الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات المخطط						المستلزم من الإنجاز الأهداف	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	الأهداف الاستراتيجية في مجال الشؤون القانونية
عام ٢٠١٥	عام ٢٠١٦	عام ٢٠١٧	عام ٢٠١٨	عام ٢٠١٩	عام ٢٠٢٠			

جدول رقم (۱۵/۱)

البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجال
ميكنة الأنظمة ونظم المعلومات

[illegible]

جدول رقم (۱۲/۹)

البرنامح الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

فيها يتعلق بالبحوث والدراسات

[illegible]

جدول رقم (۶۱۷۹)

البرنامح الزمنى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية فى مجالات

[illegible]

سادسا : مقومات التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية :

يتطلب التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية :

١ - تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي:

(١) تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، والإدارة العليا وقيادات ومديري المنظمة بصفة خاصة، بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.

(٢) التأكد من إلتزام أعضاء المنظمة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق ، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وأجله.

(٣) تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المنظمة بصفة خاصة وفي مجتمع المنظمة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.

(٤) التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها (جو العمل) والأساليب والممارسات الإدارية في المنظمة.

(٥) التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

(٦) التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وطبيعة وعمق علاقاتها، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.

- (٧) توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة ومواردها المادية والفنية، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها وتعظيم الاستفادة منها.
- (٨) التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية.
- (٩) إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.
- (١٠) التأكد من إعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة خاصة، لبدء تنفيذ نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية.
- (١١) التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، وتعميق اتجاهاتهم الإيجابية تجاه فريق التخطيط، وتدعيم ثقتهم في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- (١٢) وضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
- (١٣) وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من دقة هذا البرنامج واعتماده، والتعامل معه على اعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة في المنظمة.

٢ - توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي

يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعشرة أمور أساسية هي :

- (١) ماهي العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٢) ماهى المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجى ؟

(٣) ماهى المعلومات المتوفرة ويمكن الاستفادة منها فى إعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٤) ماهى المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٥) ماهى مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.

(٦) ماهى أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٧) ماهى الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمنى للحصول على هذه المعلومات ؟

(٨) ماهى الأطراف المعنية المسئولة عن توفير هذه المعلومات ؟

(٩) ماهى أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها فى إعداد الخطة الاستراتيجية.

(١٠) كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسئول عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها ؟

٣ - استمرارية التفكير الاستراتيجى

يتضح من خلال الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجى وعلى ضوء النتائج التى تحققها المنظمة التى تعد الخطط الاستراتيجية بأسلوب مهنى صحيح، أن استمرارية التفكير الاستراتيجى لدى أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، ونعنى باستمرارية التفكير الاستراتيجى كأحد أشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية، وإنما تمتد وتعمق

لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الاستراتيجي ، ومراعاة متطلبات الخطة الاستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها.

ويعتبر تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي صديد من المقومات منها مايلي :

(١) تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٢) إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٣) بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.

(٤) تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

٤ - أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا

يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط . ويتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها مايلي :

(١) الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط، مقارنا بالوقت الذي تضيقه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.

- (٢) إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لأعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالمنظمة.
- (٣) درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- (٤) مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة، والتعامل والاستجابة والاستماع لأرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معها.
- (٥) حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
- (٦) إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.
- (٧) إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.
- (٨) مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.
- (٩) ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المنظمة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط، من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والتفكير في البدائل والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المنظمة في إعداد الخطة الاستراتيجية.

٥ - التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي :

(١) التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها والأطراف ذوى العلاقة، ويتطلب ذلك تناول واقع المنظمة والأحداث الرئيسية التى مرت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالى لها والإمكانات المتوفرة لديها.

(٢) تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة وتاريخها وتطويرها.

(٣) التأكد من ملائمة عدد ومهارات أعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم.

(٤) التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجى والأساليب البديلة لإعداد الخطة الاستراتيجية.

(٥) التعريف بالمصطلحات والمفاهيم الرئيسية التى تستخدم فى عملية التخطيط وتوضيح الفروق بينها وأوجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها.

(٦) تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

الفصل العاشر

**الرقابة على تطبيق الخطة
الاستراتيجية وتقويمها**

الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية وتقويمها

ثانيا

التعرف على
إتجاهات
وإدراكات أعضاء
المنظمة لرقابة
تطبيق الخطة
الإستراتيجية

أولا

التحليل
البيئي
لأغراض
رقابة وتقويم
الخطة
الإستراتيجية

الفصل العاشر

الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية وتقويمها

مقدمه

من الأهمية أن نشير إلى أننا ننظر إلى عملية الرقابة في سياق تناولنا تنفيذ الخطة الاستراتيجية كجزء أو مكون رئيسي من عملية الإدارة الاستراتيجية، ويعد هذا التوجه امتداداً لرؤيتنا بأن الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً التأكد من صحة التفسير ودقة التخطيط، وكفاءة التحضير لعملية التنفيذ .

وبناء عليه ، فإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تعتمد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي والتأكد من جودة الخطة، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط والمستهدف وأنه يتفق ومتطلبات تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. ونتناول هنا محورين رئيسيين نرى أهميتها في متابعة تطبيق الخطة الاستراتيجية والرقابة عليها وتقويمها. وهما :

- التحليل البيئي لأغراض رقابة وتقويم الخطة الاستراتيجية.
- التعرف على اتجاهات وإدراكات أعضاء المنظمة بشأن تطبيق الخطة الاستراتيجية.

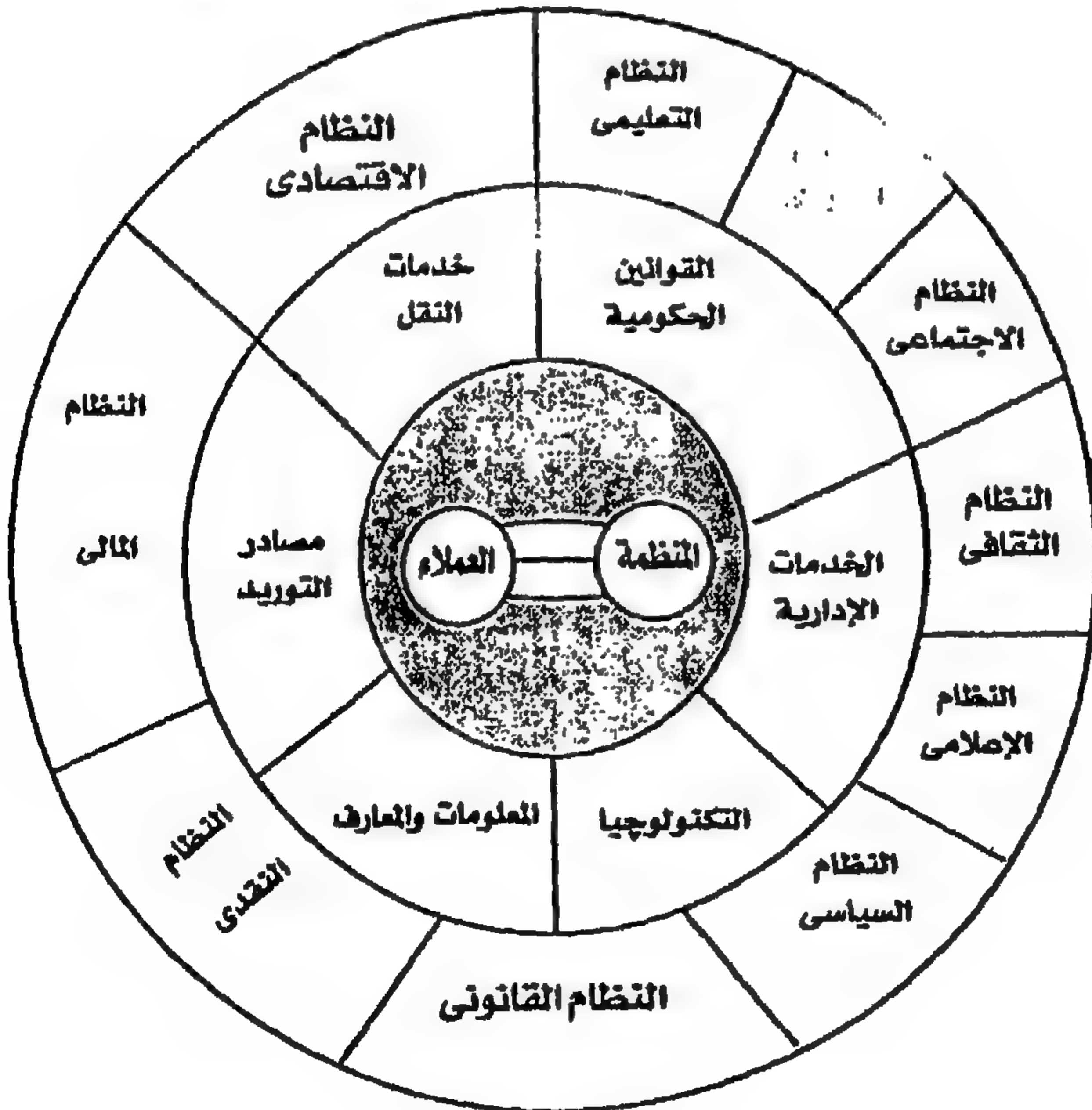
أولاً : التحليل البيئي لأغراض رقابة وتقويم الخطة الاستراتيجية :

تجدر الإشارة إلى أن مكونات نظام عملية التخطيط الإستراتيجي لا تقتصر فقط على العناصر الفنية المرتبطة مباشرة بعملية التخطيط، وإنما تشمل أيضاً أعمال دراسة وتحليل بيئة أعمال المنظمة وتحديد ما يرتبط بها من فرص وقيود وتهديدات لتحديد مدى فعالية الخطة الاستراتيجية في التعامل مع مخرجات البيئة الخارجية للمنظمة. وفيما يلي إشارة إلى المكونات الرئيسية لنظام التحليل والتقويم البيئي لأغراض متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

(١) تحديد بيئة المنظمة والمجالات البيئية التي يجب دراستها ،

يتم تصنيف بيئة المنظمة - كما سبق الإشارة لذلك - إلى كل من البيئة العامة والتي من خلال تقديرها تستطيع المنظمة تحديد الاتجاهات التشريعية والقانونية وتأثيرها على صياغة السياسات، والبيئة التنافسية والتي تساعد المنظمة من خلال دراستها على وضع استراتيجيات تدعيم موقفها التنافسي ، وبيئة النشاط والتي من خلالها يمكن تحديد الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة. ويوضح الشكل رقم (١/١٠) التالي المجالات البيئية التي تكون الإطار البيئي الذي تتعامل معه المنظمة.

شكل رقم (١/١٠) الإطار العام لمكونات بيئة المنظمة



(٢) تحديد الخصائص البيئية لكل عنصر من عناصر بيئة المنظمة،

يتم ذلك بغرض تحديد السمات الرئيسية لبيئة عمل المنظمة ويتضح منها اتجاهات وديناميكية العناصر البيئية، ومن ثم تقدير التأثيرات المحتملة لهذه العناصر على إمكانية تحقيق الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة.

(٣) تحديد المؤشرات البيئية،

من خلال تحديد الخصائص البيئية يتم تحديد وتوصيف النقاط الحرجة التي تصبح من المكونات الأساسية في نظام عملية التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة. وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى استخدام الفروض حول التغيرات البيئية المتوقعة وتأثيراتها المحتملة فرص تحقيق الخطة الإستراتيجية، وبناء عليها يتم تكوين ما يطلق عليه هيكل التأثير البيئي.

(٤) وضع هيكل التأثير البيئي،

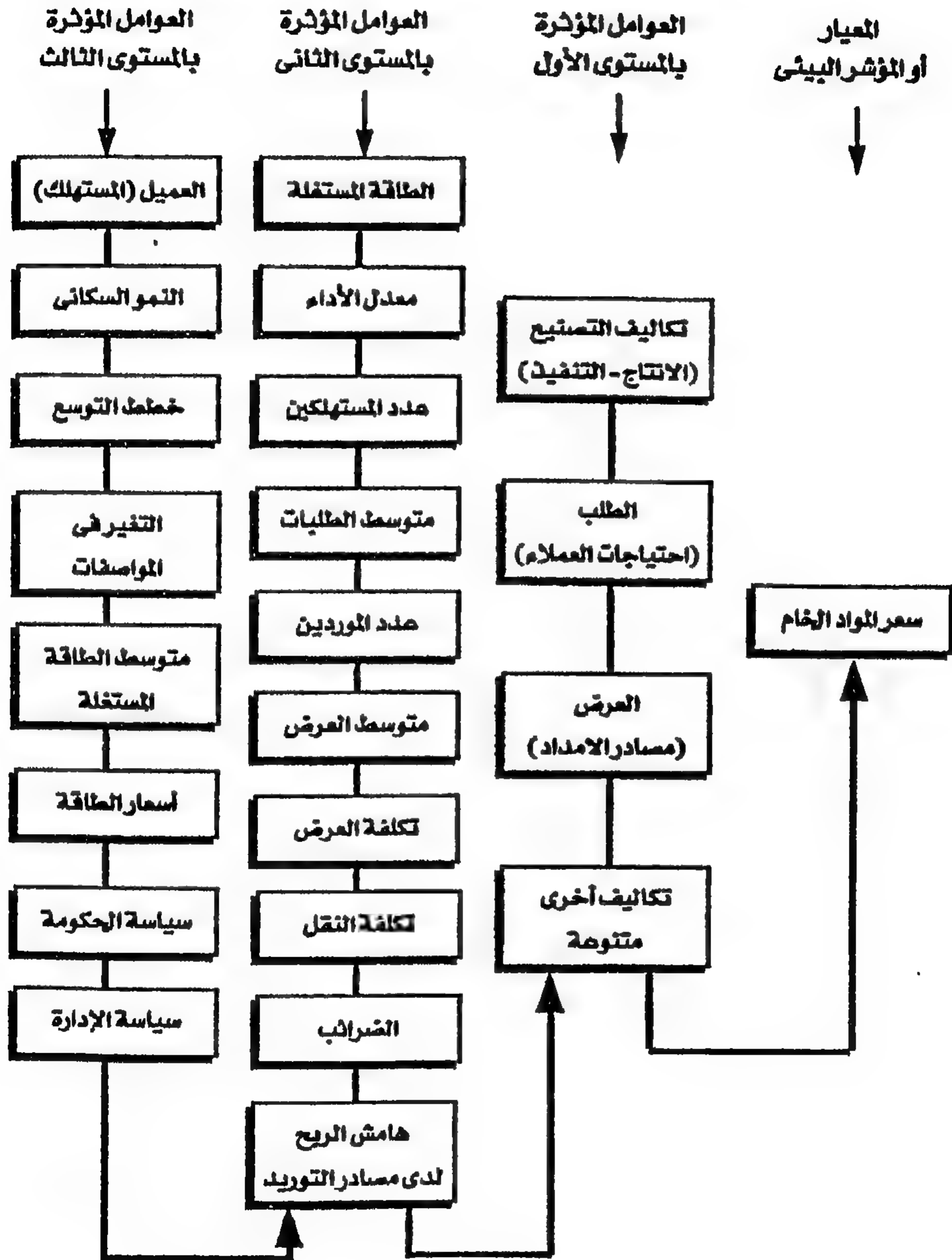
بعد تحديد المؤشرات البيئية، يتم تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في هذه المؤشرات كمستوى أول، وتقدير تأثيرها المتوقع على فرص تحقيق الخطة الإستراتيجية ثم تحديد العوامل الفرعية المؤثرة كمستوى ثان، ثم تحديد العوامل التفصيلية كمستوى ثالث، وهكذا وأخذاً في الاعتبار لعنصر الزمن مع هذه العوامل بمستوياتها، يتم وضع هيكل التأثير لكل مؤشر من المؤشرات البيئية. ويظهر الشكل رقم (٢/١٠) نموذجاً لوضع هيكل التأثير البيئي على فعالية تحقيق الخطة الإستراتيجية.

(٥) إنشاء وتطوير قاعدة بيانات عن بيئة المنظمة،

يتطلب نظام التقدير البيئي لأغراض التخطيط وتوفير قاعدة بيانات تكون الوسيلة لتحليل الحقائق التاريخية وتوصيف الأوضاع الحالية وتقدير الاتجاهات المستقبلية. ولكي تحقق قاعدة البيانات البيئية الغرض منها يجب أن تغطي مايلي:

شكل رقم (١/١٠)

هيكل التأثير البيئي على فعالية تحقيق الخطة الاستراتيجية



• البيئة الخاصة بالمنظمة.

• بيئة الأعمال أو المهام التي تمارسها التي تمارسها المنظمة.

• بيئة الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة.

• البيئة الكلية للمجتمع التي تتعامل معه المنظمة.

• البيئة الدولية لأعمال المنظمة.

ويوضح الشكل رقم (٣/١٠) التالي المكونات الأساسية لنظام المعلومات

البيئة لأغراض القيام بعملية التخطيط.

٦- مكونات عملية التحليل والتقويم البيئي

يتكون نشاط التحليل والتشخيص البيئي من مجموعة من المراحل والعناصر المتتابعة والمتراصة والتي لابد من القيام بها لأغراض مسح البيئي وتحديد واختبار الفروض الخاصة بالأطراف المختلفة. وبصفة عامة يمكن القول أن نشاط التحليل البيئي يشتمل على الأنشطة الفرعية التالية :

١/٦ تحديد وتحليل متطلبات الأطراف المختلفة المعنية ذات العلاقة بالمنظمة.

٢/٦ تحديد وتحليل مكونات وخصائص بيئة المنظمة.

٣/٦ تحديد وتحليل الخصائص الهيكلية والإدارية للمنظمة.

٤/٦ ممارسة أعمال الإدارة الاستراتيجية من تخطيط استراتيجي ورقابة استراتيجية.

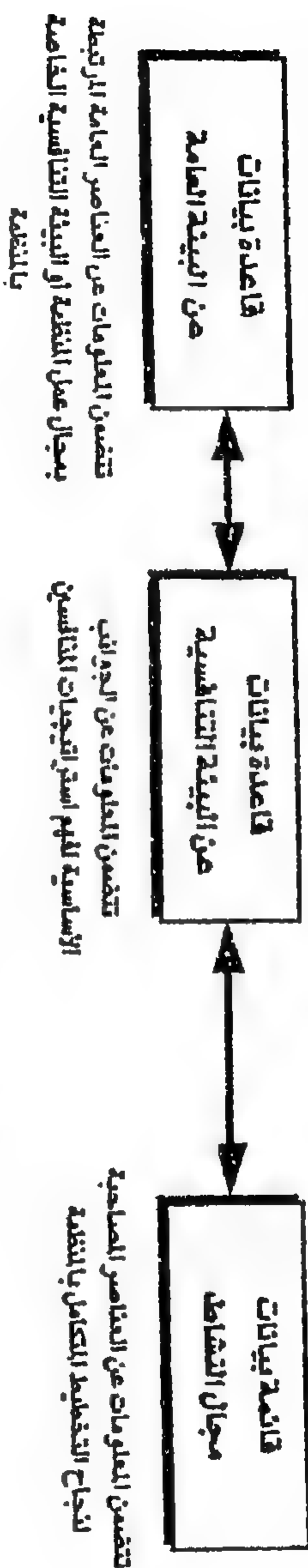
٥/٦ تحليل التفاعل والتأثير المتبادل بين كل من العناصر الأربعة المذكورة أعلاه.

ويوضح الشكل رقم (٤/١٠) هذه العناصر أو الأنشطة الفرعية المكونة

لعملية التحليل والتشخيص ، وعلاقتها بسلوك وأداء المنظمة.

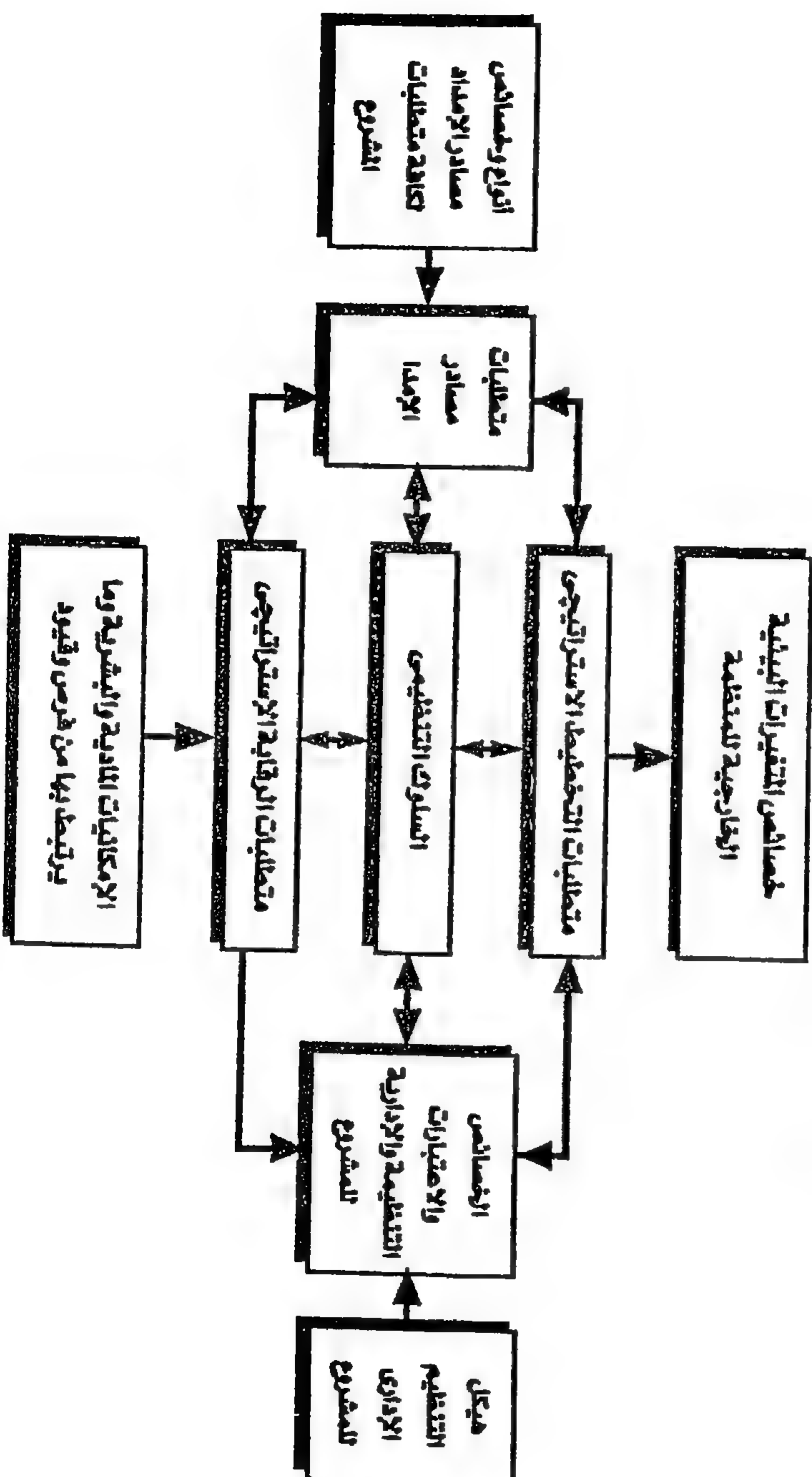
شكل رقم (٣/١٠)

مكونات قاعدة البيانات البيئية لأغراض التخطيط



الخطط، السياسات، المبادرات	معلومات التنافسية	سياسة المنافسين	المنافسين	أنواع واحتياجات العملاء	معلومات عن السوق	معلومات عن الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> ● خطط الاستثمار. ● سياسات النمو. ● الاستراتيجيات، الخ. ● التمديد، الخ. ● التوزيع، الخ. ● اتجاهات التحول في المستقبل. ● اتجاهات التحول في أنظمة الحكم. ● اتجاهات التحول في تلوّن جماعات المستهلكين في المجتمعات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● معلومات عن اتجاهات القوة. ● معلومات عن الاتجاهات الحالية. ● معلومات عن الموارد البشرية. ● قوة المورد، الخ. ● استراتيجيات واتجاهات المورد. ● الاستراتيجيات، الخ. ● معلومات ربحية وائتمانية. ● معلومات عن الموارد البشرية. ● اتجاهات تطور في مكانة المورد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير واستخدام الموارد المالية. ● الاستثمار، الخ. ● الإعلان. ● التوزيع. ● التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قائمة المنافسين. ● الاتجاهات التنافسية. ● الاستراتيجيات. ● المعلومات، الخ. ● الاتجاهات التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● أنواع واحتياجات العملاء. ● التغيرات، الخ. ● الاتجاهات التنافسية. ● احتياجات في مستقبل الدخل. ● اتجاهات التغيير في الاتفاق. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قائمة الأسواق. ● الوضع الحالي للأسواق. ● ظروف كل سوق. ● التوسع الجغرافي للمورد. ● حصة كل مورد من السوق الكلي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قائمة الأعمال. ● الوضع الحالي للأعمال. ● التوسع. ● التوسع الجغرافي المرتبط بالأعمال.

شكل رقم (٤/١٠) مكونات التحليل والتشخيص البيئي لأضرار إعداد الخطط الاستراتيجية



٧ - نتائج عملية التحليل والتقويم البيئي لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية

تعد عملية التحليل والتقويم البيئي هي إحدى المراحل والخطوات الأساسية فهي عملية إعداد ومتابعة الخطة الاستراتيجية وتقويمها. ولكي يحقق نشاط التحليل والتشخيص البيئي مساهمة فعالة في ذلك لابد من توافر شرطين هما :

١/٧ أن يتم التحديد الدقيق لتلك المتغيرات البيئية ذات الارتباط بعملية إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، أي لابد من التحديد السليم للمدى أو المجال البيئي الذي تتحرك فيه المنظمة وتتفاعل معه لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

٢/٧ أن يتم تحديد درجة السيادة أو الاعتمادية بين المنظمة والمتغيرات البيئية، حيث تختلف هذه الدرجة من السيادة أو الاعتمادية باختلاف كل من الخصائص التنظيمية والإدارية للمنظمة من ناحية، وخصائص بيئة المنظمة من ناحية أخرى، ويوضح الجدول (١/١٠) التالي العلاقة بين أنواع المنظمة ودرجة الاعتمادية أو السيادة المرتبطة بمستويات بيئة العمل الخاصة به

ولزيادة فعالية التحليل البيئي لأغراض متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية، فإنه لابد من تطوير النظرة تجاه بيئة المنظمة بشكل أوسع وتصنيف أدق، وذلك لتغطية كافة المتغيرات البيئية من ناحية، وتحديد احتمالات تأثير التغيرات فيها وما إذا كانت هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية أو محايدة من ناحية ثانية، ومراعاة عنصر الزمن وما إذا كان هذا التغير سيكون في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل من ناحية ثالثة. وذلك حتى يمكن تحديد التأثير الحقيقي من المتغيرات البيئية على أداء وسلوك المنظمة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

جدول رقم (١٠/١)

العلاقة بين نوع المنظمة ودرجة السيادة أو الاعتمادية

نوع المنظمات	السيادة أو الاعتمادية في بيئة العمل		(أ) بيئة العمل الداخلية	(ب) بيئة العمل التشغيلية	(ج) بيئة العمل الكلية
١ - شركة تابعة	اعتمادية كبيرة	بيئة العمل متوسطة	اعتمادية منخفضة		
٢ - شركات صغيرة الحجم	اعتمادية كبيرة	اعتمادية متوسطة	اعتمادية منخفضة		
٣ - شركات متوسطة الحجم	اعتمادية كبيرة	اعتمادية كبيرة	اعتمادية منخفضة		
٤ - شركات قومية كبيرة	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة		
٥ - شركات دولية متعددة الجنسيات	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة		

وكما سبق الإشارة، ينبغي التأكيد على أنه يجب أن لا تنحصر أهداف المنظمة من دراسة تأثيرات البيئة على محاولة تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات في بيئة المنظمة الخارجية، وإنما يجب أن تغطي هذه الدراسات إلى معرفة تحركات واتجاهات تأثير التغيرات البيئية من المناطق الايجابية إلى المناطق المحايدة إلى المناطق السلبية وتحديد ما يترتب عليها من مواقف تواجه المنظمة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ويمكن تناول اتجاهات تأثير البيئة على أداء وسلوك المنظمة على النحو

التالي :

٨ - متطلبات فعالية نظام التحليل البيئي لأغراض التخطيط الاستراتيجي

تتناول فيما يلي العناصر والخطوات الأساسية لزيادة فعالية نشاط التحليل والتقييم البيئي وما يساعد على تطوير سلوك وأداء المنظمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

١/٨ تحديد متطلبات المنظمة من التحليل والتقييم البيئي :

ويمكن تحديد اختصاصات المنظمة من التحليل والتقدير البيئي من خلال مجموعة من التساؤلات التالية :

- (١) هل البيئة الخارجية تؤثر في إمكانية الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟
- (٢) هل توجد احتمالات قوية لتغيير استراتيجياتها وخططها بسبب التغيرات في بيئتها الخارجية ؟
- (٣) هل التغيرات البيئية التي تحدث في بيئة المنظمة عادة غير متوقعة وذات تأثير فعال على تنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- (٤) هل التغيرات البيئية هذه عادة يترتب عليها مفاجآت غير ملائمة لأهداف المنظمة ومن ثم تأثير غير مرغوب دأى الخطة الإستراتيجية ؟
- (٥) هل توجد عوامل بيئية متنوعة ذات خصائص متعارضة تؤثر في قدرات على تنفيذ خططها الإستراتيجية.

٢/٨ تصحيح المفاهيم وتعميق المعرفة حول نشاط التحليل والتقدير البيئي وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية :

إن عدم فعالية وظيفة التحليل والتقدير البيئي ترجع إلى حد كبير إلى وجود مفاهيم خاطئة عن بيئة المنظمة أو التعامل معها وفق مداخل أو بدائل خاطئة، أو الافتراض أن بيئة المنظمة لا تخرج عن كونها معطيات ثابتة أو مستقرة.

ومن ثم فإن تطوير وتدعيم فعالية وظيفة التحليل البيئي يتطلب تصحيح المفاهيم وتعميق المعرفة الصحيحة حول أهمية وظيفة التقدير البيئي. وايضا بشأن خصائص بيئة المنظمة، وتحديد نوع ومدى تأثيرها على أهداف المنظمة، ومن ثم تستطيع إدارة المنظمة تحديد البدائل الملائمة وتصميم نظم المتابعة والرقابة والتقييم التي تمكن المنظمة من التعامل مع التغيرات البيئية لزيادة فعالية تنفيذ خططها الإستراتيجية.

٣/٨ تحديد وصياغة أهداف وظيفة التقدير البيئي لخدمة تحقيق الخطة الإستراتيجية:

تتوقف أهداف المنظمة من وظيفة التحليل والتقدير البيئي على الفلسفة الحاكمة والسلوك الإداري لإدارة المنظمة من ناحية، وعلى مستوى نضج العمل التخطيطي وممارسة الإدارة الإستراتيجية بها من ناحية أخرى.

ويمكن تحديد وصياغة أهداف وظيفة التحليل والتقدير البيئي للمنظمة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

(١) ماهي العوامل التي تهتم بها الإدارة عند وضع وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط؟

(٢) ماهي العوامل الخارجية التي ترى الإدارة أن التغير فيها سيكون أكثر ملائمة لأهداف المنظمة؟ ومن ثم تكون داعمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

(٣) ماهي العوامل الخارجية التي ترى الإدارة أنها مصادر للقلق والتهديدات لأهداف المنظمة ؟ ومن ثم تكون عائقاً في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية ؟

(٤) ماهي العوامل الخارجية التي ترى الإدارة أنها في حاجة إلى بيانات ومعلومات إضافية عنها ؟ لأغراض زيادة فرص كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

ومن خلال الإجابة على هذه التساؤلات يمكن تحديد وظائف ومهام عملية التحليل والتقدير البيئي وتطوير مفهوم الإدارة عن عملية التحليل والتقدير البيئي لأغراض رفع كفاءة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٤/٨ إيجاد الإطار التنظيمي لتحقيق أهداف وظيفة التحليل والتقدير البيئي بما يدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية،

لتنظيم وظيفة التحليل والتقدير البيئي وترتيب الجهود الخاصة بها، بما يخدم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، توجد بدائل عديدة لذلك. فيمكن ممارسة عملية التحليل والتقدير لأغراض التخطيط فقط أو كرد فعل لمواجهة مشكلة أو أزمة قائمة بالفعل، ويؤخذ على هذا المدخل عدم الانتظام في ممارسة وظيفة التحليل والتقدير البيئي ومن ثم فإن نتائجه محدودة في توصيف البيئة وتخفيض درجة عدم التأكد. وفي مقابل هذا المدخل، يوجد مدخل النظام المستمر للتحليل والتقدير البيئي، حيث ينتقل التركيز من مجرد مواجهة المشكلات والأزمات إلى توصيف دائم ومنتظم ودراسة لا تنقطع عن خصائص وتأثيرات واتجاهات المتغيرات البيئية ذات العلاقة بأهداف وخطط المنظمة، وتحديد تأثير ذلك على قدرة المنظمة في تحقيق خططها الاستراتيجية.

وبناء على المدخل الأخير، فإن وظيفة التحليل والتقدير البيئي قد يكون من الملائم أن يخصص لها تقسيم تنظيمي في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو أن يكون إختصاص أصيل لواحد أو أكثر من التقسيمات التنظيمية أو المستويات الإدارية القائمة بالمنظمة، وذلك على افتراض أن هذه الوظيفة تعتبر نشاطاً أساسياً ومستمراً ولازماً لبقاء ونمو المنظمة وتدعيم فعالية الأداء بها.

ويمكن للمنظمة، بناء على، هذا المدخل أن تسند مهمة التحليل والتقدير البيئي إلى مجموعة متخصصة من داخل المنظمة، أو تعتبر هذا

النشاط وظيفة خارجية تقوم بها جهة متخصصة أو أفراد متخصصون يعملون كمستشارين لها.

ويتوقف الاختيار هنا على أنواع ومجالات الأهداف التي تحددها المنظمة من وظيفة التحليل والتقدير البيئي من جهة، وعلى الإمكانيات والنفقات التي يمكن أن تخصصها لهذا النشاط من جهة أخرى، وعلى مدى قناعة إدارة المنظمة بجدوى هذا النشاط في عملية الإدارة الإستراتيجية.

ولاشك أن الإعتماد على المستشار الخارجي للقيام بوظيفة التحليل والتقدير البيئي تحقق ميزة رئيسية تتمثل في توافر قاعدة واسعة متنوعة من المعلومات عن البيئة من ناحية والإستفادة من وجهة النظر المحايدة غير المتحيزة من ناحية أخرى، إلا أن هذا البديل يتطلب توافر أمرين أساسيين لزيادة فعالية وظيفة التحليل والتقدير البيئي وهما :

(١) تكون هناك معرفة كافية ودقيقة لدى المستشار الخارجي عن فلسفة المنظمة ومواضع القوة والضعف بها.

(٢) تأسيس نظام جيد للاتصال المنتظم بين المستشار الخارجي وبين المديرين أو المختصين بالمنظمة.

٥/٨ تحديد وتطوير الإجراءات التنفيذية لممارسة وظيفة التحليل والتقدير البيئي لزيادة كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

حيث يتم تحديد الخطوات التكتيكية أو الاجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام الخاصة بوظيفة التحليل والتقدير البيئي، وهذه الخطوات أو الاجراءات تشتمل على مايلي :

(١) إنشاء قاعدة بيانات تشتمل على سلسلة تاريخية عن البيئة الخارجية وما نتج عنها من تأثير على ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية.

(٢) تحليل وتقييم البيانات المتوافرة الوصول إلى مجموعة من المؤشرات الخاصة بالفرص أو القيود أو نوع وقوة التأثير بصفة عامة للمتغيرات البيئية على صياغة الأهداف والخطط.

(٣) تهيئة وإتاحة المعلومات والمؤشرات للإدارة العليا أو متخذي القرارات ووضع الاستراتيجيات والخطط، ويتطلب ذلك تحديد نظام اتصال جيد بين الجهاز الفني المختص بالتحليل والتقدير البيئي والإدارة العليا ، وكذلك تحديد وتطوير نظام إعداد ورفع الدراسات، والتقارير الدورية والاستثنائية من الخصائص البيئية وتأثيراتها المحتملة على كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٦/٨ فحص مصادر العداء للمنظمة وتأثيرها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية ،

من الأمور الملفتة للنظر أن معظم الكتابات المهتمة بوظيفة التحليل والتقدير البيئي لأغراض عملية التخطيط الإستراتيجي، تتناول هذا الموضوع من جوانبه المادية والمنطقية والرشيده فقط، حيث تعالج العلاقة بينها بالتركيز على الاعتبارات الفنية والاقتصادية لها، بينما هناك مجموعة من العوامل كثيراً ما يؤدي تجاهلها أو تناولها بطريقة غير موضوعية إلى إيجاد أو تدعيم مصادر عداء تجاه المنظمة، ومن ثم ضعف قدرتها على تنفيذ خططها الإستراتيجية.

ولاشك أنه كما أن هناك بعض العناصر البيئية التي يمكن أن تكون مصدراً لتدعيم فعالية أداء المنظمة في تنفيذ خططها الإستراتيجية، فإن هناك بعض العناصر البيئية التي يمكن أن تكون بمثابة إشارة التوقف أو بطاقة التحذير بالخطر للمنظمة . ويمكن أن تكون هذه العوامل العدو اللدود لاعتبارات الرشد أمام إدارة المنظمة ما لم يتم تناولها بموضوعية من قبل الإدارة العليا، ومن هذه العوامل وأهمها السياسة والسياسيون ، والأذواق ، والأخلاق، والعقيدة.

ويجب التأكيد هنا على أن عملية الفحص والتحليل لمصادر العداء البيئي نحو المنظمة أو الخطة لا تكتفى فقط بمجرد تحديد ما يترقب عليها من تقييد وتهديد أو ما تقدمه من تدعيم وتعزير، ولكن لابد وأن تساهم عملية الفحص والتحليل لمصادر العداء البيئي في تحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع هذه المصادر بما يخدم أهداف وخطط المنظمة.

ومن ثم فإن عملية الفحص والتحليل لمصادر العداء نحو المنظمة لابد وأن تحدد وترقب الخيارات المناسبة من بدائل التعامل مع هذه المصادر وذلك من بين البدائل السبعة التالية :

- المواجهة والتحدى والضغط.
- التلاشى أو التجنب.
- التهذنة أو التسكين.
- التغيير أو التحويل لجعل المصدر معضداً.
- جعل المصدر حليفاً أو مألوقاً.
- إدماج وتضمين المصدر وخصائصه كجزء من المنظمة أو استراتيجياتها أو خططها.

يؤكد كل ما سبق أهمية وظيفة التحليل والتقويم البيئي وتأثيرها الفعال على قدرة المنظمة في تحقيق التكيف والتوازن مع بيئتها. ومن ثم على فعالية الأداء لتنفيذ خططها الإستراتيجية من خلال تحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع أنواع واتجاهات التغيرات البيئية في البيئة الكلية للمنظمة وما يحدث بها من مصادر عداء لأهدافها وخططها.

ثانياً ، التعرف على اتجاهات وإدراكات أعضاء المنظمة لرقابة تطبيق الخطة الاستراتيجية ،

١ - مفهوم الاتجاهات

يرى البعض أن الاتجاهات هو ميل أو استعداد ذهنى وعصبى للفرد أن يستجيب لمصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد ، ويلاحظ أن هذا المفهوم يهتم بالجوانب الشخصية للفرد ويتجاهل العوامل البيئية وتأثيرها فى تكوين الاتجاهات بشكل عام . ومع هذا الانتقاد يمكن الاستفادة من هذا المدخل فى التعرف على اتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الخطة الاستراتيجية ومدى دعمهم لتنفيذها .

فى حين يرى آخرون أن الاتجاهات هى فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كلياً إلى موقف أو موضوع معين . ويلاحظ أن هذا المفهوم يتضمن أن الاتجاهات قد تشمل فى أحد جوانبها العاطفة إلى حد ما ، ولكن ليس بالضرورة أن تتشبع بالعاطفة ، حيث قد تتدخل عوامل موضوعية فى تكوين اتجاه ما . ويقيد ذلك فى تحليل المقومات العاطفية والموضوعية التى يجب توفيرها لكسب ثقة أعضاء المنظمة وتعريضهم للخطة الاستراتيجية ، ومن ثم توفير مقومات تنفيذها بفعالية .

ويشير آخرون إلى أن الاتجاهات هى تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشئ محدد ، دون تحيز لتلك المعتقدات أو المفاهيم . ويعنى هذا ، أن التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية يتطلب التأكد من وجود قدر ملائم من التوافق والتناسق والإنسجام بين أهداف الخطة الاستراتيجية ومفاهيم وقيم أعضاء المنظمة وطموحاتهم ومعتقداتهم بما يوفر مقومات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية .

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الاتجاهات هي مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة متمثلة في الخطة الإستراتيجية ومكوناتها ومتطلبات تنفيذها ، وقد تكون هذه الاتجاهات موضوعية أو تتأثر بقدر أو بآخر من العاطفة وهي تؤثر في سلوك الفرد أو الجماعة نحو الموضوع أو الفكرة .

٢ - عناصر الاتجاه

للاتجاه ثلاثة مكونات أو أركان وهي : الجانب الفكري والمشاعر والميل للسلوك. فالاتجاه كعضو في المنظمة حيال الخطة الإستراتيجية يتكون من :

● الجانب الفكري

ويشمل فهمي لظروف المنظمة وأعضائها وأهدافهم ، وعلمي بالقلق الذي يسيطر عليهم من حيث المستقبل الوظيفي وتطور المراتب والحوافز، وعلمي بالطموحات التي لديهم لتحسين الدخل والترقية وغيرها .

● الجانب العاطفي

ويشمل مدى تقديري لمشاعر أعضاء المنظمة وتعاطفي معهم أو نقمتي عليهم أو كرهى لهم، أو احساسى بمشاعرهم والضغط التى تقع عليهم والمخاوف التي تسيطر عليهم ... الخ.

● الجانب التقضيالى لسلوك معين

ويشمل ميلى لأن أتصرف بطريقة معينة حيالهم كأن أضع مستويات صعبة للغاية من الإنجاز وقيود واسعة على الاتفاق، أو ميلى إلى ان أتواضع فى معاملاتي معهم أو أتعالى عليهم وهكذا .

ويظهر في ذلك أهمية متابعة اتجاهات أعضاء المنظمة وتحليل إدراكاتهم عن عملية الإدارة الإستراتيجية وآلية تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة ورسالتها.

٣ - تأثير الاتجاهات في سلوك الفرد أو المنظمة

يتوقف تأثير الاتجاه في السلوك على أمرين :

(١) نوع الاتجاه وقوته . بمعنى هل أنا من أنصار خروج المرأة للعمل أم من معارضي ذلك وما مدى صلابة موقفى ؟ هل أنا متمسك بهذا الحزب ومن الصعوبة تغيير انتمائى إلى حزب آخر ؟ وما مدى صعوبة ذلك ؟ هل أعتقد أن السوق يمر بحالة كساد شديد أو انخفاض في الطلب الحقيقى، أم هناك طلب كبير ولكنه كامن يحتاج إلى ما ينشطه ويحركه ؟ .. وهكذا ؟

(٢) بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه ، فهل العنصر الفكرى ضئيل أم راسخ وهل العنصر العاطفى صميق أم فاتر ؟ هل أنا أعتقد بقوة فى ضرورة وجود خطة إستراتيجية أم لا ؟ ... وهكذا .

٤ - وظائف الاتجاهات

تؤدى الإتجاهات مجموعة من الوظائف التى تنعكس على سلوك الفرد، ومن هذه الوظائف مايلى :

(١) التأقلم

الاتجاه هو وجهة نظريكونها الفرد فى محاولته التأقلم مع البيئة المحيطة به سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن ثم فإن الإتجاه أصبح من الأدوات الهامة المساعدة على التأقلم وذلك من خلال تنظيم استجابات الفرد للمثيرات المختلفة، ويتطلب ذلك ضرورة التأكد من وجود إتجاه لدى أعضاء المنظمة للتكيف أو التأقلم مع متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٢) الدفاع عن النفس

إن الفرد إذ يكون لنفسه اتجاهات معينة تجاه شئ معين فهو الدفاع عن نفسه أو تدعيم مركزه قبل ذلك الشئ أو أشياء أخرى، ويتطلب ذلك أن تتخذ المنظمة الإجراءات الملائمة لتكوين الاتجاهات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذها.

(٣) التعبير عن القيم والمثل

إن الفرد إذ يكون لنفسه اتجاهات معينة إنما هو يجد مجموعة قيم ممثلة في مواقف يتخذها تجاه الأمور والأشياء والأشخاص الواقعة في مجال إدراكه، ويوضح ذلك أهمية أن تعمل المنظمة جاهدة لخلق وتعميق مجموعة من القيم الإيجابية التي توفر مناخ تنظيمي داعم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

(٤) المعرفة

إن الفرد إذ يكون لنفسه اتجاهات مختلفة فهو بذلك يتمكن أكثر من تنظيم مدركاته وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة، ويتطلب ذلك أن تتيج المنظمة للفرد قدر مناسب من المعلومات عن الخطة الاستراتيجية ومكوناتها ومتطلبات تنفيذها.

والخلاصة إن الاتجاهات تؤثر تأثيرا بالغا في سلوك الفرد والمظنة ومن ثم في فرض التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية.

٥ - كيف يمكن تكوين الاتجاهات الإيجابية تجاه الخطة الاستراتيجية ؟

هناك عوامل متعددة تؤثر في تكوين الاتجاهات لدى أعضاء المنظمة وتشكيلها بما يدعم الخطة الاستراتيجية ، ويمكن تلخيص هذه العوامل في المجموعات التالية :

(١) المحددات الثقافية والاجتماعية للميول والاتجاهات

تؤدي المؤثرات الثقافية دوراً كبيراً في تكوين المجال المعنوي للفرد وفي تكوين ميوله واتجاهاته تجاه الخطة الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذها، فارتباط الفرد بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها، أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها على مستوى الجماعة الصغيرة وعلى مستوى المجتمع الكبير أيضاً، ويؤكد ذلك أهمية ماسبق ذكره بشأن دور ثقافة المنظمة في تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ومع هذا، فيجب أن نلاحظ أن كثيراً من الأفراد الذين يعيشون في ظل ثقافة واحدة كثيراً ما يكونون اتجاهات مختلفة تتفق وخبراتهم في الوسط المحيط بهم وحاجاتهم وآمالهم وماضيهم ومستقبلهم ... إلخ.

أي أن قوى المجال المعنوي للفرد تشجع على ظهور أنواع خاصة من الحاجات والانفعالات كما تجذبهم نحو أنواع خاصة من الأهداف والمدرجات وهذا العالم الخاص بالفرد يؤدي إلى تكوين اتجاهات خاصة به، ويتطلب ذلك أن تتخذ المنظمة الإجراءات الصحيحة وأن تضع السياسات الملائمة لخلق المجال المعنوي الذي يدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

معنى ذلك، أن عملية تكوين الاتجاهات عملية انتقائية لأنها تعتمد على إدراك الفرد للمحيط وعلى ما كونه الفرد من خبرة معرفية واثار ذلك على حاجاته ورغباته وانفعالاته، ونحن نعلم أن الإدراك عملية انتقائية، ويتطلب هذا أن تهيئ المنظمة المحيط أو مناخ العمل الذي يولد الإدراكات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة بما يدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

(٢) الدوافع والحاجات

تساهم الدوافع والأهداف في تكوين وتشكيل الاتجاهات، فهي القوى

المحركة للفرد على العمل والنشاط ، وهي التي توجهه نحو الأشياء والأهداف المرغوب فيها، كما تحدد مستويات نشاطه في الوسط الذي يعيش فيه، كما أنها كثيراً ماتحدد مستوى استفادته من المنبهات الثقافية والحضارية المحيطة به. فتوجهه إلى أشياء معينة وبالتالي ينجذب إلى أهداف معينة لأنها تحقق له حاجات يسعى إلى تحقيقها.

ومن هنا، كان الاختلاف بين الأفراد في المجتمع الواحد أو الجماعة الصغيرة الواحدة ، فقد يعيش شخصان في منزل واحد أحدهما تخرج في الجامعة، أي اتسعت معارفه وخبراته وتعددت دوافعه وحاجاته والثاني ورث عن أبيه أراضى وعقارات ولم ينل من التعليم شيئاً وخبراته محدودة - هذان الجاران يتحركان في مجالين معنويين مختلفين، كل يفهم ويدرك مؤشرات المحيط الثقافي على طريقته ، وكل بالتالي له معتقداته واتجاهاته ، حيث أن ميول الفرد واتجاهاته لاتنمو إلا في حدود مجال حاجاته الهامة.

ويقتضى ذلك أن تتأكد إدارة المنظمة من توافق أو ترابط أو على الأقل وجود منطقة مشتركة بين دوافع وحاجات الفرد وأهداف المنظمة من خلال النتائج المدركة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

(٢) أنماط الشخصية

تؤثر بعض صفات المزاج والشخصية في تكوين الاتجاهات، فتجعل الفرد أكثر ميولاً لاتجاهات معينة في بيئة معينة فنجد مثلاً، أن هناك حالات تشير إلى صفة الانطواء في الشخصية يمكن أن تساعد على تكوين عوائق أمام تقدميته وثوريته، ولا يعنى هذا أن يتبادر إلى الذهن بالتالى إن كل الانطوائيين محافظين أو إن كل المتيسطين ثوريين بالضرورة، فالمقصود هو تأكيد وجود علاقة بين صفات الشخصية وبين الاتجاهات والعلاقة معقدة التركيب والتكوين بحيث

لايجوز بشأنها الإفراط في التعميم. ويقتضى ذلك أن تراعى المنظمة أنماط الشخصية لأعضاء المنظمة عند تهيئة بيئة العمل بما يدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

(٤) المعلومات وكيفية إدراكها ومصادرها

تؤدي المعلومات دوراً أساسياً في تكوين اتجاهات الأفراد، الأمر الذي جعل الحكومات تنشئ أجهزة هائلة كل مهمتها هو توصيل المعلومات إلي الأفراد لتتكون لديهم اتجاهات مرغوبة حيال موضوعات أو أمور معينة، أو لتشكيل عقلية المواطن بما يخدم أهداف وسياسات محددة تتجه إليها تلك الحكومات.

ولاشك أن نقص المعلومات لدى الأفراد ، يفسر الكثير من الاتجاهات غير السليمة، كذلك يجب التنويه إلى أهمية المصادر التي يستقى منها الفرد معلوماته وتأثيرها في اتجاهاته. ويتضح من هذا أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في تكوين اتجاهات إيجابية لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الاستراتيجية.

٦ - كيف يمكن تغيير الاتجاهات لدى أعضاء المنظمة بما يدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية ؟

صحيح أن الاتجاهات تتغير أو يمكن تطويرها أو إعادة تشكيلها ، إلا أنها تميل بطبيعتها إلى البقاء وتقاوم الضعف لأنها تعمل كموجة للإدراك والتحكم فيه، ولذلك قلما يتنبه الفرد إلى الأشياء والحقائق المخالفة لتلك الاتجاهات ، فموضوع الاتجاه عامة يقيد الملاحظة ويحدد الانتقاء .حقا قد يجبر الفرد في بعض المواقف على أن يستمع لأشياء أو معلومات لا تتفق مع اتجاهاته (كإجبار الطلاب على مشاهدة فيلم تسجيلي سياسي) ولكنه لا يلبث أن ينسى ما استمع إليه أو شاهده.

بل إن الاتجاه قد يدفع الفرد إلى الانسحاب من المواقف التي تخالف اتجاهاته، لأن هذه المواقف تضايقه وتشعره بنوع من التوتر النفسي والضييق، ومثال ذلك المتدين الذي يكره مخالطة الملحدين، أو الشخص الجاد الذي يضطر لمعايشة الهزلين، أو الشخص السوي الواضح المباشر الذي يصعب عليه أن يالف المنافقين أو المرائين.

الخلاصة : إن الاتجاهات تميل إلى أن تبقى على حالها وتوجه سلوك الفرد نحو تجنب ما قد يؤدي إلى تغييرها . ومع هذا يمكن إحداث التغيير في اتجاهات الفرد وإدراكاته ويشترط لذلك أن تتوافر عوامل ثلاثة :

- (١) نشاط خاص يقوم به الفرد، لأن عملية التعلم عملية نشطة، ويؤدي تراكم هذا التعلم إلى تطوير هذه الاتجاهات أو تغييرها.
- (٢) وجود نوع من الصيغة الانفعالية تشكل نشاط الفرد فيميل إلى أشياء وأهداف خاصة ينصرف إلى تحقيقها وينصرف عن أشياء أخرى وأهداف أخرى، بما يتطلب تغيير اتجاهاته وتطويرها.
- (٣) توفر خبرات معرفية وحقائق خاصة تعمق قناعة الفرد أن اتجاهاته لم تعد تلائم تلك المعرفة والخبرة المتراكمة.

١/٦ - ماهي مظاهر تغيير الاتجاه ؟

ياخذ تغيير الاتجاه أحد أو كلا المظهرين التاليين :

- (١) تغيير في مسار الاتجاه.
- (٢) تغيير في مستوى الاتجاه.

والمقصود في الحالة الأولى هو تغيير اتجاه الشخص من المعارضة إلى التأييد مثلاً أو من الرضا إلى التذمر، أما المقصود في الحالة الثانية فهي زيادة تأكيد المعارضة أو زيادة قوة التأييد. ويعنى هذا أنه في إمكانية المنظمة أن تخلق أو تقوى الاتجاه الإيجابي لدى أعضاء المنظمة لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٢/٦ - أساليب تغيير الاتجاه

- (١) تغيير الاتجاهات بسلطة خارجية من قبل الإدارة أو من خلال قرارات أو أوامر وتعليمات رسمية.
- (٢) تغيير الاتجاه بالنشاط الذاتى، من خلال أنظمة ذاتية تدعم القبول الذاتى لدى أعضاء المنظمة.

٣/٦ - العوامل المؤثرة فى تغيير الاتجاه

تتأثر عملية تغيير الاتجاهات لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية بعدد من العوامل من أهمها مايلى :

(١) طبيعة الاتجاه وخصائصه ، فالاتجاه المتعصب تجاه عملية الإدارة الإستراتيجية صعب تغييره والعكس بالعكس، بمعنى أن القابلية للتغيير والتكيف مع متطلبات الخطة الإستراتيجية تتناسب عكسيا مع شدة وتطرف الاتجاه:

(٢) درجة تعقيد الاتجاه ، فالاتجاه المعقد أصعب فى تغييره من الاتجاه البسيط، ويتطلب ذلك تحليل اتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل الملائم معها بما يدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٣) مدى التوافق بين الاتجاه الجديد وبقية الاتجاهات الأخرى التى تكون مجموعة اتجاهات الشخص، ويتطلب ذلك دراسة وتحليل اتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الموضوعات والقضايا الأخرى غير الخطة الإستراتيجية.

(٤) صفات الشخص صاحب الاتجاه، سواء كانت صفات ذهنية أو نفسية أو عاطفية، ويجب أن يتم دراسة نوع ومدى تأثير هذه الصفات على فرص التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية.

(٥) طبيعة الموقف الذى يتم فيه الحصول على المعلومات الجديدة ومصادر تلك المعلومات وأسلوب تقديم المعلومات، مما يتطلب وضع آلية ملائمة لتدفق

المعلومات الخاصة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، بما يدعم الاتجاهات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الاستراتيجية.

٧ - قياس اتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الخطة الاستراتيجية

تفيد المعرفة باتجاهات الأفراد كثيراً في فهم سلوكهم وتفسيره والتنبؤ به، والمعرفة بها تتوقف على دقة قياسها لها ، ولا يمكن قياس الاتجاهات إلا بطريقة غير مباشرة، حيث لا سبيل لقياسها مباشرة، فنحن نستنتجها من سلوك الشخص الظاهري حركياً أو لفظياً أو صامتاً، وتتناول فيما يلي أساليب التعرض على الاتجاهات وقياسها :

(١) نحن جميعاً لنا اتجاهات تحكم وتوجه ردود أفعالنا للمثيرات الخارجية، والإدارة تريد أن تتعرف على اتجاهاتنا كأعضاء في المؤسسة، وهي تستطيع أن تعتمد في ذلك على قنوات الاتصال الرسمية ، فتسأل الملاحظين والمشرفين عن اتجاهات مرؤوسيهـم، وهذه طريقة معتادة للتعرف على اتجاهات العاملين طبعاً، ولكنها قد تكون غير دقيقة ، حيث يتم تحوير أو اختصار الاتجاهات من غير أن يخطئوا إلى حد كبير في تقدير مشاعر العاملين.

(٢) هناك مصدر ثانوي آخر وهو الإشاعات ، فلا يخلو تنظيم من الإشاعات وبالتالي تعتبر هذه مصدر من مصادر التعرف على الاتجاهات ، ولكن احتمالات الخطأ فيه كبيرة للغاية ، حيث تميل الإشاعات إلى التركيز على الاتجاهات المتطرفة، مما يؤدي إلى عدم وضوح اتجاهات غالبية أعضاء المنظمة.

(٣) يمكن أن نعتد على ملاحظة السلوك الملموس لأعضاء المنظمة في أدائهم العمل وانتظامهم به كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم، ومن مظاهر السلوك

التي تكشف عن الاتجاهات التباطؤ المتعمد أثناء العمل وارتفاع معدل الغياب، والتسرع في ترك مكان العمل في نهاية اليوم، وهذه المظاهر تشير فعلا إلى الاتجاهات ولكنها تعطى الإشارة متأخرة إلى حد ما، حيث تكون الاتجاهات قد ساءت تماما بالفعل قبل أن تبدأ هذه المظاهر السلوكية في التكرار، ومع ذلك فإن هذه المظاهر تعد الطريق الوحيد للتعرف على اتجاهات أعضاء المنظمة في بعض المؤسسات.

(٤) يمكن أيضا الاعتماد على مصدر رابع هو المقابلات، يعد التحدث مع الناس أحد أكثر الطرق شيوعا في محاولة التعرف على اتجاهاتهم، من خلال حديثك مع الشخص تستطيع بالتأكد أن تستشف اتجاهاته، إلا أن يكون الشخص زائفا في حديثه بدرجة كبيرة ومحدثه محدود الخبرة في مجال التعرف على الاتجاهات.

وهناك نوعان من المقابلات :

• المقابلة الموجهة ، وتلك تشتمل على أسئلة محدودة يجب عليها الشخص وأغلب هذه الأسئلة يكون بطبيعة الحال غير مباشرة.

• المقابلة غير الموجهة ، وهناك نترك الشخص يتحدث في أي موضوع يعن له وبأي ترتيب يستريح اليه ، ومهمة المسئول في المقابلة هي فقط تشجيعه على الاستمرار في الحديث، ويتم بعد ذلك تحليل الحديث لتحديد اتجاهاته.

(٥) هناك أسلوب الاستقصاء، وهو أكثر الأساليب شيوعاً وأقلها تكلفة بالمقارنة بالنتائج الموضوعية التي يعطيها شريطة أن يحسن تصميمه وتنفيذه.

والاستقصاء قد يوجه إلى كل الأفراد المطلوب تحديد اتجاهاتهم أو إلى عينة محدودة منهم فقط ، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

ويتضمن أسلوب المقابلة وأسلوب الاستقصاء استخدام نوعين أساسيين من الأسئلة أو أحدهما.

النوع الأول : يتكون من عبارات تلمس النواحي المراد قياس اتجاه الشخص حيالها مثل :

« إن مشكلة مصر الأساسية هي في جوهرها مشكلة إدارة ،

« إن الظروف البيئية للمنظمة لا تسمح بوضع خطة إستراتيجية ،

« يصعب التنبؤ بالمستقبل والتعرف على اتجاه المتغيرات البيئية ،

« يفضل التركيز على الأهداف قصيرة المدى بدلاً من الأهداف طويلة المدى ،

☐ موافق جداً.

☐ موافق .

☐ غير محدد.

☐ غير موافق.

☐ غير موافق إطلاقاً .

وهذا النوع من الأسئلة يقيس الاتجاه وقوته في نفس الوقت.

« إذا لم يكن هناك من الموظفين الحاليين ملائماً لشغل الوظيفة هل يتم شغلها بفرد من خارج المنظمة ؟ ».

« إذا لم تستطيع إقناع رئيسك برأيك. هل تلتزم بما يعرضه هو أم لا تتحمس لذلك ، ؟

« إذا لم تتوفر الموارد اللازمة هل من الملائم تخفيض مستوى الأهداف أم هناك مداخل أخرى ؟ ».

النوع الثاني : يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه شئ أو شكل أو موضوع معين مثل :

« إذا لم تفهم شيئاً في المحاضرة هل تستفسر عنه ؟ أم تفضل الانتظار حتى تفهمه وحدك في البيت ؟ »

وعموماً فإن الاختبارات التي تجري لقياس الاتجاهات يمكن تبويبها في ثلاثة أنواع سواء كانت تستخدم في مقابلات موجهة أو في استقصاء وذلك كما يلي :

(١) اختبارات تتخذ شكل المقال ، وفيها توضع أسئلة يترك للشخص حرية الإجابة عليها بأسلوبه الخاص وبالطريقة التي يرضيها .

(٢) اختبارات ذات إجابة قصيرة ، وهذه الاختبارات صور متعددة :

- أسئلة الصواب والخطأ .

- أسئلة الاختيار المتعددة .

- أسئلة تكميلية .

(٣) الاختبارات السيكلوجية .

وخلاصة القول : أن كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ورقابة نتائجها يتطلب إستمرارية متابعة وقياس إتجاهات الأطراف ذوى العلاقة بصفة عامة وإتجاهات أعضاء المنظمة بصفة خاصة، والتعرف على نوع وقوة هذه الإتجاهات، وإتخاذ الترتيبات اللازمة لخلق وتعميق الإتجاهات الإيجابية التي تهئ المناخ الملائم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بفعالية بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .

٨ - إعداد قوائم الاستقصاء لأغراض رقابة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يتضح مما سبق دور قوائم الاستقصاء للتعرف على اتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الاستراتيجية. ويتطلب إعداد قوائم الاستقصاء مجموعة من الخطوات والإجراءات والقواعد والضوابط لضمان دقة وجودة البيانات والمعلومات التي نحصل عليها باستخدام هذه القوائم.

ويمكن تعريف قائمة الاستقصاء بأنها : قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي يتم تحديدها وصياغتها وترتيبها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم الهدف من إعدادها . وهنا يجب تصميمها بما يتفق وأهداف متابعة الخطة الاستراتيجية.

ويعتبر الاستقصاء الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان ويهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات ونوايا ودوافع أعضاء المنظمة تجاه الخطة الاستراتيجية، ويعتمد الاستقصاء على قائمة أسئلة وربما قائمة ملاحظة لجمع البيانات، ويؤدي الإعداد الجيد لقائمة الأسئلة إلى الحصول على البيانات التي تتفق مع هدف تدعيم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. كما يؤدي سوء إعداد قائمة الأسئلة إلى جمع بيانات غير كاملة أو متحيزة أو لا تتفق مع هذا الهدف .

١/٨ مجالات استخدام قوائم الاستقصاء

تستخدم قوائم الاستقصاء في مجالات عديدة تتعلق بإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ومن أهم هذه المجالات مايلي :

• تحديد وتوصيف احتياجات ورغبات وتوقعات فئات المجتمع والأطراف المختلفة من المنظمة.

• توصيف وقياس اتجاهات وميول الأفراد ذوي العلاقة تجاه قضايا ومشاكل المنظمة والخطة الاستراتيجية.

- تحديد وتوصيف الفروق بين ميول واستعدادات فئات أعضاء المنظمة نحو مسارات معينة لنشاط وأعمال المنظمة.
- قياس الآراء والتصورات الخاصة بالأفراد أو الفئات المستهدفة من الدراسة بشأن المشاكل أو الموضوعات التي تتعلق بالخطة الإستراتيجية.
- توصيف سلوك أعضاء المنظمة سواء كان السلوك المتوقع أو الماضي أو الحالي تجاه أهداف ورسالة المنظمة.
- التعرف على مفاهيم وقيم معتقدات فئات الموظفين في المنظمة تجاه سياسات الإدارة العليا فيما يتعلق بمشاركة الموظفين في الإدارة والأرباح وغيرها.
- تحديد وتوصيف نوع المعرفة فيما يتعلق بالخطة الإستراتيجية وقياس مستواها سواء لفئة معينة أو جميع أعضاء المنظمة.
- دراسة وتوصيف ثقافة المنظمة والفئات المختلفة من الموظفين وتوصيف التغييرات التي تحدث فيها ، وتأثير ذلك على فرص تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد من نوع وسن وتعليم ومهنة ودخل وغيرها، وتحديد تأثيرها على الاتجاهات بشأن الخطة الإستراتيجية.
- التعرف على تفضيلات أعضاء المنظمة بشأن سياسة بديلة لمعالجة مشكلات تنظيمية وإدارية معينة.

٢/٨ مراحل إعداد قوائم الاستقصاء

يستلزم إعداد قوائم استقصاء لأغراض متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية مجموعة من المراحل والخطوات للتوصل إلى قائمة استقصاء

تتوافر فيها اشتراطات الصدق والثبات بما يمكن من الحصول على البيانات والمعلومات بالجودة المطلوبة وتتمثل هذه المراحل والخطوات فيما يلي :

١/٢/٨ - تحديد الإطار العام الذي يحكم تصميم قائمة الاستقصاء :

تتعلق هذه الخطوة بالأبعاد الأساسية التي تحكم إعداد قائمة الاستقصاء وتتمثل في الاعتبارات التالية :

(١) تحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوب توفيرها وتوصيفها بما يخدم أهداف متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتوفير ما يتعلق بالأبعاد أو العناصر أو المتغيرات المرتبطة بهذه الأهداف.

(٢) تحديد وتوصيف المجتمع أو العينة التي تستهدف التعرف على اتجاهاتها والتي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها وذلك حتى يراعى ذلك في شكل ومحتوى وترتيب عناصر قائمة الاستقصاء.

(٣) تحديد الأسلوب المناسب أو الأساليب المناسبة التي سوف تستخدم في تجميع البيانات والمعلومات وبما يتفق وخصائص الأفراد الذين سنحصل منهم على هذه البيانات والمعلومات، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

٢/٢ - تحديد مستوى الأسئلة *Question Content* التي تتضمنها قائمة الاستقصاء :

تتعلق هذه الخطوة بتحديد طبيعة الأسئلة التي سيتم استخدامها في القائمة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة. ويتطلب ذلك حسم النقاط التالية :

(١) التأكد من دقة تحديد البيانات المطلوبة لأغراض التعرف على اتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية :

ويتم ذلك من خلال مايلي :

- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات : حيث يتم ذلك من خلال طرح التساؤل حول مدى أهمية وضرورة توفير هذه البيانات والمعلومات بما يحقق أهداف التعرف على الاتجاهات.
- التأكد من أن كل سؤال سوف يزود بمعلومات محددة ومطلوبة في نفس الوقت.
- التأكد من أنه يتعذر اتخاذ قرار بشأن الخطة الإستراتيجية دون توافر هذه البيانات والمعلومات التي يوفرها كل سؤال بالقائمة.
- مراجعة الأسئلة والتأكد أنها ذات علاقة بالخطة الإستراتيجية ومكوناتها.
- (٢) تحديد الأسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع الخطة الإستراتيجية ومتغيراتها ، ينبغي أن يكون الأصل في تحديد الأسئلة أن تكون مرتبطة بوضوح بالخطة الإستراتيجية ومتغيراتها، إلا أنه في بعض الحالات ، ولأهداف محددة، بأن يتم تضمين قائمة الاستقصاء بعض الأسئلة غير المرتبطة مباشرة بموضوع ومتغيرات الاستقصاء، وذلك لأهداف معينة أهمها مايلي :
- أسئلة محفزة أو دافعة للمستقصى منه توفر له الحماية والثقة للتجاوب م وحفزه للإجابة على القائمة.
- مثال : أن يتم تضمين قائمة استقصاء موجهة إلى رجال الأعمال عن فرص العمل لدى القطاع الخاص كما يلي :
- بصفتك من رجال الأعمال والمستثمرين الذين يساهمون في الاقتصاد الوطنى، ماهو تصورك لتنمية الاقتصاد الوطنى ؟
- أسئلة بغرض لفت الانتباه عن شئ معين إلى شئ آخر بهدف اخفاء الغرض من البحث تجنباً لتأثير ذلك على حياد وموضوعية المستقصى منه والتأكد من عدم التحيز في إجاباته. مثال ذلك أن يتم تضمين قائمة استقصاء موجهة لأعضاء المنظمة عن مدى استعدادهم للتضحية في الأجل القصير لدعم تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل :

- ماهو تقديرك بشأن ضعف دوافع الفرد للإستجابة لإحتياجات المنظمة في أوقات الأزمات ؟

- ماهى مقترحاتك للأساليب التى يمكن أن تستخدمها المنظمة لإكتساب ثقة وتعزيد أعضاء المنظمة لخططها وأهدافها.

● أسئلة محايدة تساهم فى تحقيق الألفة بين المستقصى منه والقائم بالدراسة ومن ثم تحمس الأفراد للإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة، مثال ذلك فى الحالة السابقة :

- ماهى الأساليب الملائمة التى تساعد المنظمة فى تحقيق أهداف وطموحات العاملين بها.

- ماهى مقترحاتك بشأن المصادر التى يمكن من خلالها تحسين المنافع التى يحصل عليها أعضاء المنظمة.

- ماهو الأفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة المزايا النقدية أم المزايا العينية ؟

(٣) التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات المطلوبة أو إيجادها :

يجب التأكد من أن الأسئلة التى تم تحديدها هى كافية لتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة لأغراض التعرف على إتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية، ومن ثم تحديد مدى الحاجة إلى إضافة أسئلة أخرى. وكذلك يجب فى هذه الخطوة تجنب الأسئلة المزدوجة أو المركبة والتى تتضمن السؤال عن شيئين فى وقت واحد وفى إجابة واحدة فقط، وفيما يلى أمثلة لتوضيح ذلك:

● هل تفضل حوافز محدودة فى فترة قصيرة أم حوافز مرتفعة بعد فترة طويلة؟

● هل تفضل صلاحية أوسع مع مسئوليات متنوعة أم صلاحية محدودة وواجبات بسيطة ؟

● هل تفضل وحدة سكنية بمساحة واسعة وحجرات ضيقة أم وحدات سكنية بمساحة متوسطة وحجرات واسعة ؟

● هل تفضل طابعة بسعر منخفض ولكن تستهلك أحباراً كثيرة أم طابعة بسعر أعلى ولكنها تستهلك أحباراً قليلة ؟

● هل تفضل ماكينة مرتفعة السعر وتتطلب صيانة محدودة أم تفضل ماكينة رخيصة تتطلب صيانة متعددة ؟

وفي مثل هذه الحالات يفضل تجزئة السؤال إلى سؤالين لضمان إجابة المستقصى منه على السؤالين فضلاً عن سهولة إدراك المستقصى منه وإستيعابه للأسئلة وتقديم البيانات والمعلومات المطلوبة.

وتتطلب هذه المرحلة أيضاً تجنب الأسئلة التي تتطلب منه تجميع معلومات وبيانات من مصادر أخرى إضافية أو التي تتطلب منه عمليات حسابية معينة، وفيما يلي زمثلة لتوضيح ذلك :

● ماهو متوسط أدائك خلال الفترة الماضية ؟

● ماهي اتجاهات وإحتمالات حدوث الأخطاء والانحرافات أثناء العمل ؟

● ماهو حجم إنفاق الأسرة خلال الشهر الماضي ؟

● ماهو متوسط أعمال الفرد في الأسرة ؟

● ماهو حجم دخل الأسرة ؟

(٤) تحديد مدى قدرة المستقصى منه على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة :

تتطلب هذه الخطوة أن نتأكد من أن المستقصى منه لديه القدرة على إعطاء البيانات والمعلومات بصورة صحيحة. وكذلك التأكد من عدم وجود عوائق أو مبررات لدى المستقصى منه تمنعه أو تدفعه لتقديم معلومة غير صحيحة. ومن أهم هذه العوائق مايلي :

● عدم القدرة على تقديم الإجابات عن أسئلة القائمة بصورة واضحة ومحددة. ويظهر ذلك بوضوح عند استخدام الأسئلة العامة أو الأسئلة المفتوحة مثال ذلك مايلي :

- لماذا لا توافق على فكرة السوق العربية المشتركة ؟
- ماهو موقفك تجاه هذه السياسة الإدارية ؟
- لماذا تشتري هذه المنتج ؟
- ماهو رأيك بشأن هذه الخطة ؟
- لماذا ترفض هذه الفكرة الاستثمارية ؟
- ماهى المزايا التى تنفرد بها الشركة د م ، ؟
- ماهى العوامل التى تفاضل بين الخدمات على أساسها ؟
- ماهو تخيلك بشأن هذا القرار ؟

ويتضح من هذه الأسئلة أنها تتطلب من المستقصى منه أن يذكر مجموعة الأسباب المرتبطة بمجال التساؤل بدون حدود معينة، ويفضل فى مثل هذه الحالات أن يتم وضع عدد من الإجابات مع السؤال ليقوم المستقصى منه بالاختيار منه بينها.

● عدم المعرفة بطبيعة الأسئلة وعدم الدراية بطبيعة البيانات والمعلومات المرتبطة بها، حيث يتم سؤال المستقصى منه عن بعض الأشياء التى لا يعرفها. كأن نسأل عن دوافع الشراء لدى بعض أفراد أسرته أو كان نسأل الفرد عن متوسط الدخل الشهري لأحد معارفه أو أقاربه أو اصدقائه، أو قد نسأل الفرد عن منتج جديد لا يعرف خصائصه أو إستخداماته أو شركة لم يسمع عنها أو لم يتعامل معها.

● عدم الدراية بطبيعة الأسئلة أو علاقتها بالبيانات والمعلومات المطلوبة نتيجة نسيانها أو صعوبة تذكرها. ويحدث ذلك عند سؤال المستقصى منه عن بيانات يفترض تخزينها فى الذاكرة، إلا أن الفرد يصعب عليه تذكرها، إما لسبب عدم قدرة الفرد على تذكرها كاملة وعلى حقيقتها كما حدثت أو لأن الفرد يتجه إلى التخيل لما حدث فى الماضى، أو بأن الفرد يذكر الحدث على سبيل التقريب أو التهويل.

مثال ذلك : عند سؤال الفرد عن عدد مرات تناوله للوجبات السريعة الجاهزة خلال الشهر الماضي أو خلال ثلاثة شهور ماضية. ويفضل في مثل هذه الحالات تضمين التساؤل بعض الإجابات المساعدة للفرد لتذكر البيانات والمعلومات المتعلقة بمجال السؤال.

(5) تحديد مدى استعداد المستقصى منه لتقديم اجابات دقيقة وصحيحة ،

حيث لا يكتفى بمجرد التأكد من تواجد القدرة لدى الفرد للإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء وإنما يتطلب الأمر أيضاً التأكد من توافر الاستعداد والرغبة لإعطاء هذه الإجابات .

ويستلزم ذلك التعرف على الأشكال التي يمكن أن يستخدمها الفرد في عدم الإجابة أو تقليل إستعداده لها، ومن هذه الأشكال مايلي :

- أن يرفض الفرد كلية الإجابة عن بعض الأسئلة.
- تعتمد الفرد إلى تقديم إجابات غير صحيحة للأسئلة التي لا يرغب في الإجابة عليها.
- أن يتخذ الفرد موقفاً تجاه القائمة بعد قراءته لتساؤل لا يرغب في الإجابة عليه.

ويستلزم ذلك ، لكي نستفيد من نتائج الإستقصاء في متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، التعرف على الأسباب أو الدوافع التي تدفع الفرد لإتخاذ موقف أو أكثر من هذه المواقف. وترجع هذه الأسباب عادة إلى كون المستقصى منه ينظر إلى بعض الأسئلة باعتبارها حرجية أو تمس مكانته الاجتماعية أو أنها تتعلق بأمور شخصية لا يجب السؤال عنها أو الإجابة بشأنها. ومن أمثلة هذه الأسئلة : أن تسأل الرجل عن من المسئول عن الأسرة عن تنظيم ميزانية الأسرة، أو سؤال الرجل عن من هو صاحب القرار عند شراء سلع أو منتجات معينة ..

وهكذا . ويتطلب الأمر في مثل هذه الحالات أن يكون لدينا مهارات عالية بشأن صياغة بعض الجمل أو العبارات تجعل مثل هذه الأسئلة من الأشياء المألوفة أو العادية.

٣/٢/٨ - الإنتهاء إلى الصياغات الملائمة للأسئلة :

تتمثل هذه الخطوة في عملية تحويل محتوى الأسئلة إلى مصطلحات وعبارات يتم صياغتها بصورة محددة وواضحة ومفهومة ويسهل استيعابها بواسطة المستقصى منهم.

ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات أساسية في هذه الصياغة ، منها مايلي :

- بساطة ووضوح الأسئلة.
- إمكانية فهم الأسئلة من قبل الأفراد الذين سوف يقومون بالإجابة عليها.
- التأكد من أن صياغة الأسئلة سوف تساعد المستقصى منه على تقديم المعلومات المطلوبة.
- الإيجاز والاقتصار والابتعاد عن الصياغات الطويلة مالم يستلزم طبيعة العنصر ذلك مثل تذكرة المستقصى منه بشئ معين.
- ولتحقيق تلك الاشتراطات يجب مراعاة وحسم الأمور الأساسية التالية :

(١) مدى إمكانية المستقصى منه فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل :

يجب مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي والمعرفي لدى الأفراد المستقصى منهم عند صياغة الأسئلة الواردة في قوائم الاستقصاء. حيث يتطلب الأمر تجنب المصطلحات أو الصياغات التي لا تتفق وإمكانية من تسألهم. مثال ذلك يجب عدم استخدام مصطلحات قد لا يدرك المستقصى منه معناها مثل

مصطلحات الكفاءة والفعالية أو مصطلحات التسويق أو الترويج أو الإعلان، أو مصطلحات الخصائص الفنية أو الديموجرافية أو التكنولوجية أو مصطلحات الجودة الشاملة والأيزو أو مصطلحات الروح المعنوية أو الإلتزام ، أو مصطلحات ارتفاع دوران العمالة أو الانتاجية أو الإيراد الحدى أو مصطلحات ضغوط العمل أو الصراع التنظيمى أو غموض الدور وغيرها.

ولضمان استخدام كلمات مفهومة تراعى الاعتبارات الأساسية التالية :

- تحديد مدى إمكانية استخدام كلمات أو مصطلحات أكثر بساطة ووضوح.
- تجنب الكلمات التى يمكن أن تقرأ بأكثر من طريقة وبالتالي تعطى أكثر من معنى.
- التأكد من أن الكلمة تعطى المعنى المقصود والمطلوب .
- فى حالة الكلمات التى يمكن أن يكون لها معنى آخر محتمل يجب إضافة جزء بالسؤال ليؤكد المعنى المطلوب.

(٢) مدى وجود كلمات أو تعبيرات أو صياغات تؤدي إلى التحيز من المستقصى منه ،

يجب تجنب الكلمات أو التعبيرات التى عند وجودها فى السؤال توجه المستقصى منه نحو الإجابة بأسلوب أو بطريقة معينة، وذلك مثل الصياغات التى تضغط بصورة أو بأخرى على مشاعر أو اتجاهات أو قيم الأفراد. ومن أمثلة الأسئلة التى تقود المستقصى منه إلى التحيز مايلى :

- الإفصاح الواضح عن هوية وأهداف التطوير أو التغيير أو التعديل الشامل المتوقع من نتائج الإستقصاء.
- استخدام أمثلة عملية تجذب إنتباه المستقصى منه وتوجهه للتفكير نحو جهة أو موضوع أو قرار معين.
- إدراك أو إحساس المستقصى منه من سياق السؤال أن موجه السؤال لديه توجه معين ورأى أو قرار مبدئى خلف التساؤل.

(٣) مدى تضمين الأسئلة أو بعضها كافة البدائل المحتملة للإجابة للاختيار من بينها ،

تتطلب بعض الأسئلة في قوائم الاستقصاء أن يتم تقديم عدد من البدائل المرتبطة والخاصة بالسؤال ذاته وليس بدائل الإجابة التي يتم الاختيار من بينها. حيث يجب عدم حجب بديل له علاقة بالسؤال، وإنما يجب تضمين السؤال كافة أو عدد من البدائل المرتبطة به، ومن أمثلة ذلك مايلي :

- إذا حققت الشركات العامة خسائر بصفة مستمرة، هل ترى أنه من الأفضل أن يتم بيع هذه الشركات ؟
- في حالة عدم كفاية الوظائف الموجودة بالقطاع الخاص لإتاحة فرص العمل المطلوبة، هل ترى أنه من واجب الدولة توفير فرص العمل المطلوبة ؟
- إذا استمر انخفاض معدلات أداء الموظف رغم تدريبه ومحاولة تحسين مهاراته هل ترى أنه من المناسب الاستغناء عنه ؟

نلاحظ من هذه الأسئلة أنها لم تتضمن كافة أو عدد من البدائل التي يمكن التصرف على أساسها وإنما اقتصر على عرض بديل واحد فقط للتصرف، وتم سؤال المستقصى عنه، ويفضل في مثل هذه الأسئلة عرض عدد من البدائل ضمن مكونات السؤال.

(٤) إلى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال ،

لاشك أن القائم بإعداد القائمة عادة يقوم بصياغة الأسئلة وفي ذهنه مجموعة من الافتراضات ذات العلاقة بمجال السؤال. كأن يضع في ذهنه أن المستقصى منه سوف يتأثر باعتبارات معينة عند الإجابة على سؤال معين رغم عدم وجود ارتباط مباشر بين هذه الاعتبارات وموضوع السؤال، وإذا لم يراعى موجه السؤال هذه الاعتبارات ويعمل على إضافة أجزاء أخرى على السؤال لتحديد هذه الاعتبارات فسوف يترتب على ذلك تحيزاً في ردود المستقصى منهم، وفيما يلي مثالا لتوضيح ذلك :

• ماهو رأيك فى إضافة بعض الكلمات الحديثة على السيارة التى تنتجها الشركة « س » ؟

وقد تكون إجابات ثلاثة أفراد على هذا السؤال على النحو التالى :

- الفرد الأول : أوافق تماماً.

- الفرد الثانى : لا أوافق على الإطلاق.

- الفرد الثالث : غير محدد.

وقد يرجع الاختلاف فى إجابات الأفراد ليس لاختلافهم حول موضوع السؤال وهو الكماليات الإضافية الحديثة، وإنما قد ترجع هذه الاختلافات نتيجة الافتراضات التى تولدت فى ذهن المستقصى منهم عند قراءة أو سماع السؤال. حيث افترض الفرد الأول أن هذه الإضافات لا يترتب عليها أى زيادة فى التكلفة أو أنها تكلفة بسيطة أو أنها تكلفة تدخل فى نطاق إمكانياته وتفضيلاته، بينما افترض الفرد الثانى أن هذه الكماليات الإضافية يترتب عليها تكلفة إضافية كبيرة لا تبررها هذه الكماليات أو أنها تخرج عن نطاق إمكانياته وتفضيلاته، بينما افترض الفرد الثالث أن هذا موضوع لا يعنيه لأنه ليس فى حاجة إليه أو سوف يدرس الموضوع ويقيمه فيما بعد.

وفى كل الأحوال يجب على القائم بتوجيه السؤال أن يأخذ فى اعتباره هذه الافتراضات المحتملة، ويضع الأسئلة بصورة تغطى أو تتضمن هذه الافتراضات.

(٥) هل تم تحديد الإطار الثقافى أو الفكرى للمستقصى منه ومراعاته عند صياغة الأسئلة :

يجب مراعاة المستوى والإطار الفكرى والثقافى للمستقصى منه عند تصميم القائمة وصياغة الأسئلة. حيث أن صياغة السؤال تحدد بدرجة كبيرة المدى والإطار الفكرى أو الثقافى الذى يتحرك فيه المستقصى منه. ويتضح ذلك

عند تحليل الفروق بين صياغات الأسئلة التي تسأل عن المفاهيم والتصورات والآراء وتلك التي تهتم بتوصيف الإدراكات، والأخرى التي تتناول تقييم الاتجاهات، وتختلف في ذلك عن الأسئلة التي تطلب من المستقصى منه تقييم سلعة أو خدمة معينة . وذلك، يجب على المسئول عن إعداد قائمة الاستقصاء أن يحدد صيغة السؤال التي تتفق مع الهدف من السؤال وما يرتبط به من تصور فكري معين لدى المستقصى منه.

٣/٨ - سمات الاستقصاء الجيد

يمكن إيجاز أهم سمات الاستقصاء الجيد لأغراض متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية فيما يلي :

- احتواء الاستقصاء على أسئلة تغطي البيانات التي يتم البحث عنها دون غيرها بما يخدم أهداف رقابة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- يتجنب البيانات التي لا تتفق مع هدف دعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية أو الموضوعات الجانبية.
- يؤمن الحصول على أكبر كم من البيانات المطلوبة بشأن تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- الإيجاز والبساطة والاتفاق مع اللغة التي يفهمها المستقصى منهم وتحديد اتجاهاتهم تجاه تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- يسهل على المستقصى منهم تقديم البيانات المتوافرة لديهم بما يخدم أهداف الخطة الإستراتيجية.
- يتجنب عيوب صياغة الأسئلة السابق الإشارة إليها.
- تتفق صياغة الأسئلة مع وسيلة جمع البيانات مع خصائص الأفراد المستقصى منهم.

- يتضمن أسئلة تستهدف التأكد من صحة إجابات المستقصى منهم والتعرف على حقيقة اتجاهاتهم بشأن تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- يسهل عملية تبويب الإجابات وتحليلها للتعرف على كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- تحقيق التتابع المنطقي للتساؤلات التي يشملها الاستقصاء بصورة يسهل الإطلاع والإجابة عليها.

وحتى يمكن استيفاء هذه السمات يجب على معدى قوائم الأسئلة الإلمام بخصائص الصياغة الجيدة للأسئلة والفهم الكامل لموضوع الاستقصاء والقدرة على إعداد الأسئلة المناسبة والاستمرار في تجويدها، ويتطلب تصميم الاستقصاء أيضاً مهارات وصفات معينة لدى معد قائمة الاستقصاء، مثل الصبر وصفاء الذهن والخبرة بجوانب الخطة الاستراتيجية وخصائص الأطراف ذوى العلاقة بصفة عامة وأعضاء المنظمة بصفة خاصة.

وللتأكد من توفر هذه السمات فى قوائم الاستقصاء يجب على القائم بإعداد قائمة الاستقصاء أن يراعى مايلى :

- تحديد البيانات المطلوب جمعها بوضوح.
- إعداد سلسلة من الأسئلة التى توفر إجاباتها البيانات المطلوبة.
- ترتيب الأسئلة بشكل منطقي والتأكد من أنها مشوقة قدر الإمكان وخالية من عيوب الصياغة.
- الاختيار الأولى لقائمة الاستقصاء بواسطة الباحثين والمتخصصين فى إعداد قوائم الأسئلة لكشف ماقد يتواجد بها من عيوب فى الصياغة ثم اختبارها على عينة محدودة.
- فحص نتائج اختبار القائمة للتأكد من :
 - سهولة تبويب النتائج وتحليلها.
 - مدى توفرها للبيانات المطلوبة وبجودة عالية.
- إعادة صياغة محتويات قائمة الاستقصاء فى شكلها النهائى.

٤/٨ - أنواع أسئلة الاستقصاء

لا يوجد نوع نموذجي للأسئلة التي يمكن إدراجها في قائمة الاستقصاء ولكن يتوقف نوع الأسئلة على عدة عوامل أهمها المجالات التي تهدف إلى تناولها، ونوع وسيلة جمع البيانات. وبصفة عامة تنقسم الأسئلة في قوائم الاستقصاء إلى :

١/٤/٨ - السؤال المفتوح :

وهو ذلك السؤال الذي يجيب عليه المستقصى منه وفقاً لـرغبته وبأسلوبه الخاص دون التقيد بإجابات محددة للسؤال مسبقاً.

مثال : - لماذا اشتريت مخرطة آلية ماركة « س » ؟

- لماذا تفضل هذه السياسة ؟

- ما رأيك في هذه الخطة ؟

- كيف يمكن الاستفادة من هذه الفرصة ؟

- كيف نتعامل مع هذه المشكلة.

وفيما يلي المزايا والعيوب الرئيسية للسؤال المفتوح :

(١) مزايا السؤال المفتوح :

إن الميزة الرئيسية للأسئلة المفتوحة هي أنها تسمح بإيضاح جوانب موضوع السؤال عن طريق الحصول على إجابات مختلفة ومتعددة. ولهذا تستخدم الأسئلة المفتوحة في الدراسات الاستطلاعية وفي البحوث التي تهدف إلى التعرف على دوافع وآراء المستقصى منهم، مثل حالة الرغبة في معرفة اتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الخطة الإستراتيجية.

(٢) عيوب السؤال المفتوح :

يعاب على الأسئلة المفتوحة صعوبة تفريغ وتبويب وتحليل الإجابات مما

قد يضطرونا إلى تبويب الإجابات داخل عدد كبير من فئات الإجابة أو دمج بعض الإجابات المتباينة داخل عدد محدود من فئات الإجابة .

٢/٤/٨ - السؤال المغلق :

هو ذلك السؤال الذى تحدد له إجابات مسبقاً بحيث يختار المستقصى منه من بينها، وهناك أربعة أنواع من الأسئلة المنلقة هي :

(١) السؤال المغلق أحادى الإجابة :

مثال : ذلك مايلى :

- هل من المناسب تنوع الخدمات التى تقدمها للعملاء ☐ نعم ☐ لا
- هل يمكن تحميل العميل جزء من تكلفة الخدمات التى يحصل عليها ☐ نعم ☐ لا
- هل يفضل تأجير المعدات بدلاً من شرائها ؟ ☐ نعم ☐ لا
- هل من الأفضل الحصول على خدمات التسويق من جهة أخرى ؟ ☐ نعم ☐ لا
- هل تصدر شركتكم أياً من منتجاتها للخارج ؟ ☐ نعم ☐ لا

(٢) السؤال المغلق متعدد الإجابات :

وفى هذه الحالة يطلب من المستقصى منه إختيار إجابة أو أكثر من الاجابات الواردة بالسؤال . مثال ذلك مايلى :

- أى الحوافز التالية تفضلها :

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> حافز فردى | <input type="checkbox"/> حافز جماعى | <input type="checkbox"/> حافز نقدى |
| <input type="checkbox"/> حافز معنوى | <input type="checkbox"/> حافز مادى | |

- أي الأسواق ترى أنها واعدة أمام منتجاتنا :

☐ المحلي ☐ العربي ☐ الأفريقي ☐ الأوربي

(٣) أسئلة السلم :

تهدف هذه النوعية من الأسئلة إلى التعرف على مدى قوة اتجاهات المستقصى منه نحو موضوع معين، مثال ذلك مايلي :

- هل توافق على تغيير المورد الحالي ؟

☐ اوافق جداً

☐ اوافق

☐ بدون رأى محدد

☐ لا اوافق

☐ لا اوافق على الإطلاق

- ماهى تقديراتك لظروف السوق العربية أمام الخدمات التى تقدمها المنظمة ؟

☐ متفائل جداً ☐ متفائل ☐ غير متشائم ☐ متشائم جداً

- ماهو تصورك بشأن فرص توسيع نشاط عمل المنظمة خلال المرحلة المقبلة ؟

☐ متعددة جداً ☐ كثيرة ☐ متوسطة ☐ محدودة ☐ منعدمة

- ماهى إمكانية التغلب على مشاكل التصدير أمام منتجاتنا ؟

☐ قوية جداً ☐ قوية ☐ غير واضح ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جداً

(٤) أسئلة الترتيب :

قد يطلب من المستقصى منهم (أعضاء المنظمة) ترتيب عدة عوامل وفقاً لتفضيلهم لها أو وفقاً لأهميتها بالنسبة لهم وياخذ الترتيب شكلاً تصاعدياً أو تنازلياً، مثال ذلك مايلي :

برجاء ترتيب العوامل التالية حسب أهميتها من وجهة نظركم عند اختيار العميل لجهاز التليفزيون الذى يتم شراؤه بحيث تضع دائرة على رقم (١) لأكثر العوامل أهمية ثم رقم (٢) للعامل الذى يليه فى الأهمية من وجهة نظر العميل وهكذا.

السعر	١	٢	٣	٤	٥
الجود	١	٢	٣	٤	٥
الماركة	١	٢	٣	٤	٥
الحجم	١	٢	٣	٤	٥
المظهر	١	٢	٣	٤	٥

مثال آخر:

- برجاء ترتيب العوامل التالية حسب أهميتها فى تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

العوامل	الترتيب									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
• موقف المنافسين.										
• موقف مصادر التوريد.										
• موقف المقاولين.										
• ظروف السيولة.										
• إمكانيات العاملين.										
• سياسة الإدارة العليا.										
• نظم الحوافز.										
• العلاقات بين الإدارات.										
• الحالة الفنية للمعدات.										
• البيانات والمعلومات										

وفيما يلي المزايا والعيوب الرئيسية للسؤال المغلق.

■ مزايا السؤال المغلق :

يتميز السؤال المغلق بسهولة تفريغ وتبويب وتحليل الإجابات والإقلال من التحيز الناشئ عن تعدد مسارات الإجابات واختلافها.

■ عيوب السؤال المغلق :

يعاب على الأسئلة المغلقة احتمال إغفال أحد العناصر الهامة للإجابة بالنسبة للمستقصى منهم مما يؤدي إلى الحصول على إجابات لا تمثل الواقع، كذلك يميل بعض المستقصى منهم إلى اختيار أول بدائل الإجابة للسهولة ويصعب الاعتماد عليه في الدراسة الاستطلاعية.

٣/٤/٨ - السؤال المغلق والمفتوح معاً :

هو ذلك السؤال الذي تحدد له إجابات مسبقاً وتترك أيضاً الحرية للمستقصى منه لإضافة أى إجابات أخرى يراها.

ويتميز السؤال المغلق والمفتوح معاً بأنه يتجنب عيوب السؤال المغلق من حيث احتمال إغفال بعض الإجابات التي تهم المستقصى منه وكذلك تجنب عيوب السؤال المفتوح من حيث صعوبة تبويب وتحليل الإجابات واحتمال التحيز عند تفسيرها أو تلخيصها، ومن أمثلة الأسئلة المغلقة والمفتوحة مما مايلي :

- أى العوامل التالية ترى أنها أكثر ملائمة لتنمية مبيعات الشركة من المنتج «س» ؟

☐ الإعلان

☐ تنشيط المبيعات.

☐ تخفيض السعر

☐ التوزيع الشامل.

☐ أخرى هي :

مثال (٢) :

ضع علامة (✓) أمام البديل الذي تراه ملائماً لزيادة رأس المال بما يوفر
السيولة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

☐ الاكتتاب العام.

☐ الاكتتاب المخلق.

☐ مساهمات من العاملين.

☐ اقتراض من البنوك.

☐ الأرباح المحتجزة

☐ أخرى وهي :

(١)

(٢)

(٣)

مثال (٣) :

ضع علامة (✓) أمام البديل الذي تراه لتحسين دخل ومنافع العاملين
خلال فترة الخطة :

☐ زيادة المرتبات الأساسية.

☐ زيادة فئة البدالات الحالية.

☐ إضافة بدلات جديدة.

☐ زيادة نسبة الحوافز.

☐ تقديم مزايا عينية جديدة.

□ أخرى، وهي :

(١)

(٢)

(٣)

٥/٨ - خصائص الصياغة الجيدة للأسئلة

توجد مجموعة من الخصائص التي لها صفة العمومية والتي يجب أن يلم بها معدى قوائم الأسئلة لأغراض متابعة تطبيق الإستراتيجية حيث يمكن تجنب الصياغة غير الملائمة للأسئلة. وهذه الخصائص هي :

(١) يجب أن يكون السؤال أقصر ما يمكن. ذلك لأن الأسئلة المطولة تؤدي إلى الملل أو تداخل المعاني، مما يؤدي إلى صعوبة التعرف على اتجاهات أعضاء المنظمة تجاه تنفيذ الإستراتيجية.

(٢) يفضل تجنب الأسئلة المجردة لذاكرة المستقصى منه أو التي لا تتوافر لديه بيانات عنها، مثال مايلي :

- ماهو حجم الاتفاق الترويجي لدى المنافسين ؟

- ماهو عدد لعب الأطفال التي اشتريتها لأبنائك خلال العام الماضي ؟

- ماهو تطور حجم مبيعات المنافسين خلال الفترة السابقة ؟

(٣) يفضل توجيه أسئلة غير مباشرة عند طلب الحصول على بيانات يعتقد أن المستقصى منه لا يرغب في الإفصاح عنها أو ليست لديه القدرة على الإفصاح عنها، مثال ذلك :

- ماهي الأسباب والدوافع التي تدفع الفرد في المنظمات الأخرى إلى تخفيض إنتاجيته ؟

(٤) يجب أن يغطي السؤال نقطة واحدة - أي تجنب الأسئلة المركبة، مثال ذلك :

- هل تفضل زيادة المرتب بدلاً من زيادة العلاوة وبدلاً من زيادة الحوافز

☐ نعم ☐ لا

- هل تشتري صحيفة الأهرام لأنها سياسية واجتماعية؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل الأفضل تخفيض سعر المنتج بدلاً من خصم الكمية وبدلاً من الخصم النقدي. ☐ نعم ☐ لا

(٥) يجب أن يكون السؤال واضحاً ويؤدي إلى معنى واحد، مثال ذلك مايلي :

- ماهو إستهلاك أسرتك من الجبن الأبيض ؟ ☐ نعم ☐ لا

كما يبدو السؤال السابق أنه لم يحدد هل المقصود هو الإستهلاك اليومي أم الشهري أم السنوي وماهي وحدة القياسة بالنسبة للإستهلاك.

(٦) يجب أن يخلو السؤال من الكلمات الغامضة أو الألفاظ غير المعتادة للمستقصى منهم فمثلاً كلمة « سلعة رأسمالية » تعتبر غير معتادة لعامة الناس، ومن أمثلة ذلك أيضا مايلي :

- ماهي مقترحاتك لزيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة ؟

- ماهي تصوراتك بشأن تعديل الأوزان النسبية للحصص السوقية للمنافسين.

- ماهي تقديراتك لإدراكات العملاء عن الصورة الذهنية عن المنظمة ؟

(٧) يجب تجنب الأسئلة الإيجابية . وهي تلك الأسئلة التي توحى بإجابة معينة للسؤال. مثال عكس ذلك مايلي :

- هل تشاهد البرامج الدينية في التلفزيون ؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل ترحب بتقليل المواقف القرامية في المسلسلات ؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل تؤيد البرامج الثقافية في التلفزيون ؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل تؤيد تلك المناقشات والمجاملات السفسطائية الغوغائية في بعض البرامج التليفزيونية. ☐ نعم ☐ لا

يتبين من هذه الأمثلة أن معظم المستقصي منهم سوف يجيبون بنعم باستثناء السؤال الأخير من المؤكد أن تكون الإجابة عليه « لا ».

(٨) عند الاحتياج الفعلى للأسئلة الشخصية فيفضل إدراجها في نهاية قائمة الأسئلة وذلك بعد اكتساب ثقة المستقصي منهم مثال ذلك الأسئلة الخاصة بالسكن والدخل الشهري والآراء الشخصية للمستقصي منه.

(٩) يراعى عند الاعتماد على أسئلة السلم أن يكون عدد الإجابات فردياً وأن تمثل الإجابة الوسيطة الحياء بين الإجابات.

(١٠) يجب تجنب استخدام الألقاظ غير الموضوعية التي يختلف معناها من شخص لآخر كبدايل للإجابة . مثال مايلي :

- ما رأيك في مستوى خدمة المورد ؟

☐ ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردى

وتعتبر صياغة بدائل الإجابة على هذا السؤال غير ملائمة لأن بدائل الإجابة تختلف مدلولاتها من شخص لآخر.

(١١) يجب أن يبدأ الاستقصاء بسؤال يسمح بالتأكد من أن المستقصي منه هو الشخص المستهدف . فمثلاً إذا كان الاستقصاء موجهاً لمتاجر التجزئة المتعاملة في الفواكة المعلبة فيمكن أن يبدأ الاستقصاء بالسؤال التالى :

- هل تباع فواكة معلبة في متجرك ؟ ☐ نعم ☐ لا

فإذا كانت الإجابة بلا فهذا يعنى أن المتجر ليس مستهدفاً للبحث.

- (١٢) يجب ترتيب أسئلة الاستقصاء بشكل منطقي بحيث يتبع كل سؤال من السؤال السابق له. حتى يمكن جذب اهتمام المستقصى منه.
- (١٣) يجب أن يشتمل الاستقصاء قرب نهايته على أسئلة لمتابعة الغرض منها، والتأكد من دقة إجابات المستقصى منه على أسئلة رئيسية سابقة في قائمة الأسئلة.

٦/٨ - التنظيم الشكلي لقائمة الأسئلة

- هناك مجموعة من الاعتبارات الشكلية التي يجب مراعاتها عند إعداد قائمة الأسئلة ، وفيما يلي أهم هذه الاعتبارات :
- استخدام ورق جيد في طباعة الاستقصاء لأن الورق الرديء أو الشفاف لا يشجع المستقصى منه على الإجابة.
 - أن تكون الطباعة جيدة والكلمات مقروءة بشكل واضح.
 - أن تطبع الأسئلة على وجهة واحدة من الورق المستخدم.
 - أن يفرق بين شكل أحرف كتابة الأسئلة وشكل أحرف كتابات تعليمات الإجابة ويفضل كتابة الأسئلة بحروف أكبر.
 - في حالة توجيه أسئلة مفتوحة فمن الضروري ترك مساحة كافية للإجابة لأن عدم ترك مسافة كافية يعطي المستقصى منه إحساس بعدم أهمية إجابته.
 - يجب ترك مسافات كافية بين الأسئلة حرصاً على عدم تداخلها مما قد يؤثر على دقة إجابات المستقصى منهم.
 - يجب ترقيم الأسئلة بشكل مسلسل وكذلك ترقيم الصفحات بالتسلسل.
 - المراجعة الجيدة للطباعة والتأكد من خلوها من الأخطاء المطبعية واللغوية^(١).

(١) تخيل ما يترتب على الأخطاء المطبعية التالية :

- في قائمة استقصاء تخصب مميل مؤثر على مستقبل المنظمة وبدلاً من أن تكتب الموظفة عبارة « بمناسبة ترحيبكم تشغل وظيفة ... » قد كتبت له « بمناسبة ترحيبكم تشغل وظيفة ... »
- في موقف آخر بدلاً من كتابة « حيث أن سيادتكم تلعب دوراً بارزاً في الاستثمار .. » فقد كتبت « حيث أن سيادتكم تلعب دوراً بارزاً في الاستثمار ... »
- في إحدى قوائم الاستقصاء وردت كلمة « أسرة » في أحد الأسئلة وجاءت معظم قوائم الاستقصاء دون إجابة وتوضيح أن ذلك يرجع إلى أن المستقصى منه قراءة « أسرة » بضم الألف فلم يكن للسؤال معنى ، لأن المقصود كان « أسرة » أي جمع سرير.

٧/٨ - اختيار قائمة الاستقصاء

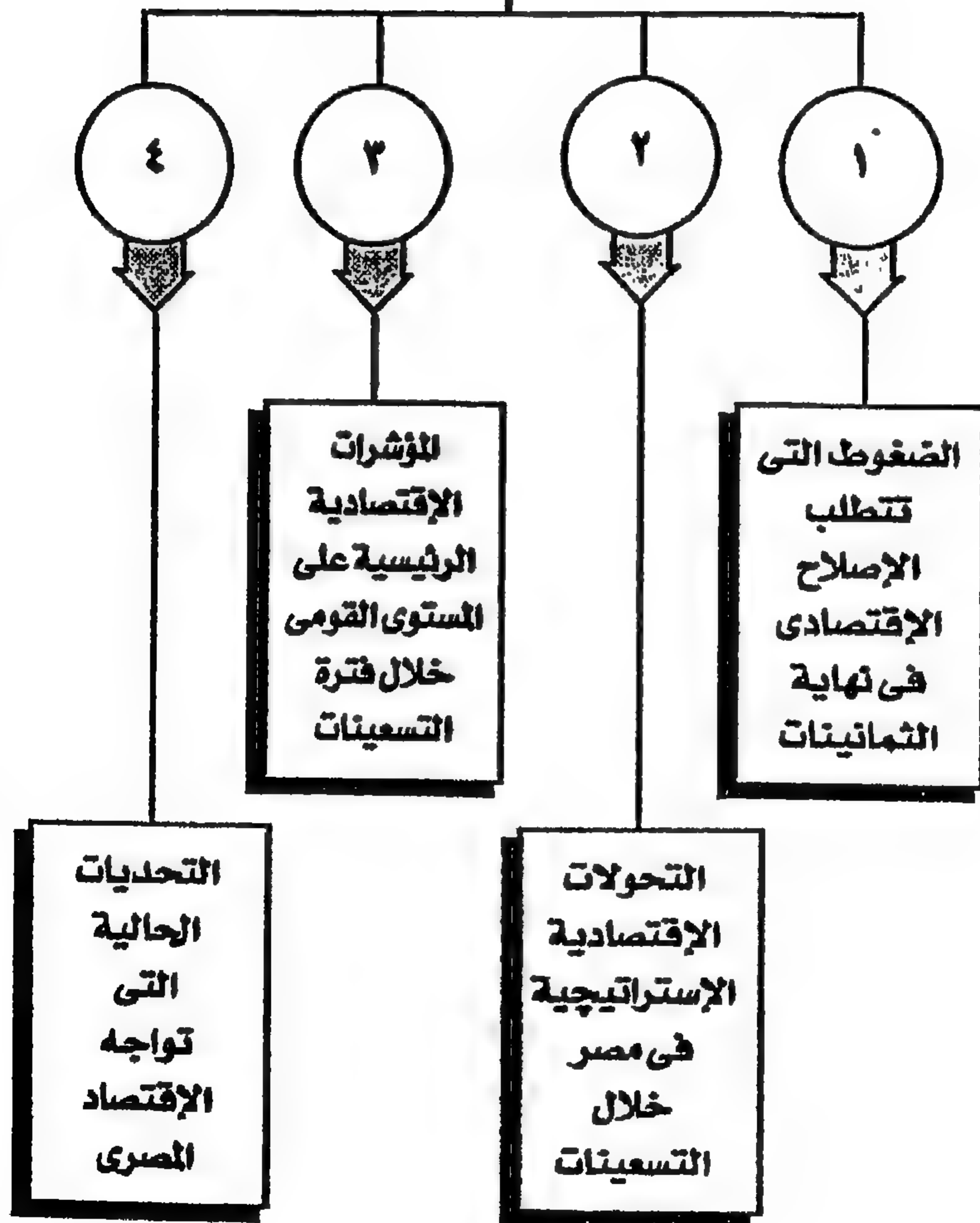
يجب أن يتم اختيار قائمة الاستقصاء على عينة من المستقصى منهم المستهدفين قبل تطبيقها على كل المستقصى منهم، للتأكد من إستيفائها لسمات الاستقصاء الجيد. ويسمح الاختبار بتحسين وتعديل صياغة بعض الكلمات أو تعديل ترتيب الأسئلة. كذلك قد يبين الاختبار أن الأسئلة لا توفر بشكل كاف البيانات التي يتم البحث عنها والأمر يحتاج إلى زيادة عدد الأسئلة الخاصة بتوافر هذه البيانات.

كما يساعد الاختبار الأولى لقائمة الاستقصاء الباحث على صياغة أسئلة متعددة الإجابات يمكن إدراجها في قائمة الاستقصاء النهائية بدلاً من أسئلة أخرى أقل كفاءة.

وبعد الاختبار المتروى لقائمة الاستقصاء يتم إعدادها في شكلها النهائي لتستخدم في جمع البيانات من المستقصى منهم المستهدفين للتعرف على اتجاهاتهم بشأن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتطلبات تطويرها وتدعيمها لرفع كفاءتها في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

الفصل الحادى عشر
استراتيجية التحول الاقتصادى
فى مصر

إستراتيجية التحول الإقتصادي في مصر



الفصل الحادى عشر

استراتيجية التحول الاقتصادى

فى مصر

مقدمة

إن تراجع الاقتصاد المصرى والذي بلغ ذروته فى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، قد اضطر الحكومة المصرية إلى تطبيق برنامجاً للإصلاح الاقتصادى بالتعاون مع صندوق النقد الدولى وذلك لتحرير القطاع العام من بعض القيود التى تقيد، وتحرير التجارة، وتحرير سوق المال وجذب الاستثمارات الأجنبية. بالإضافة إلى برنامجاً لإعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام بما فى ذلك البنوك وشركات التأمين والخدمات.

ويركز هذا الفصل على الأزمات الاقتصادية التى واجهت مصر فى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، والإصلاحات الاقتصادية التى طبقت بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولى والبنك الدولى) للتغلب على تلك الأزمات. إن هذا الفصل والفصل الذى يليه (استراتيجية إعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام) سيركزون على التحولات الاقتصادية الإستراتيجية التى حدثت فى مصر خلال العشر سنوات الماضية.

وبصورة أكثر دقة، فإن هذا الفصل سوف يركز على الضغوط الإستراتيجية التى واجهت الاقتصاد المصرى خلال العقود الأربعة الماضية، والتحولات الاقتصادية الإستراتيجية التى حدثت مع بداية التسعينات، مع التركيز بصفة خاصة على التطورات التى حدثت فى برنامج التعديل الهيكلى والإصلاح الاقتصادى *The Economic Reform and Structural Adjustment Programme* كما يلقى هذا الفصل الضوء على بعض المؤشرات الاقتصادية الرئيسية خلال عقد التسعينات.

١- الضغوط الإستراتيجية التى تتطلب الإصلاح الاقتصادى مع نهاية الثمانينات

لقد حدثت تغييرات كبيرة فى الاقتصاد المصرى خلال عقود الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن العشرين. من المعروف تاريخياً أنه خلال الفترة (١٩٥٤ - ١٩٧٠) تحولت مصر إلى الاقتصاد الاشتراكى، بما تضمنه ذلك من تأميم الكثير من شركات القطاع الصناعى وتحولها من ملكية القطاع الخاص إلى ملكية الدولة (القطاع العام)، وكذلك قيام الحكومة بتطبيق استراتيجية الاحلال محل الواردات *Import substitution strategy*. بإعلان هدف الحفاظ على السيادة الوطنية واستقلال القرار الاقتصادى المصرى، ومع ذلك فإن تلك الاستراتيجية قد حققت فى الواقع معدلات نمو اقتصادى متواضعة، لم تتجاوز ٣% سنوياً خلال الفترة من ١٩٥٢ إلى ١٩٧٣.

لقد كان القطاع العام مسئولاً عما يقرب من ٩٠% من اجمالى الاستثمارات التى تستثمر فى مصر خلال الفترة من ١٩٦٠ إلى ١٩٧٣. وفى عقد الستينات، سيطر القطاع العام على معظم الأنشطة الاقتصادية فى الدولة، مثل المنسوجات، والأغذية، والحديد والصلب، والسيارات، والألكترونيات، والمنتجات المعدنية، والبنوك، وشركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى، وكذلك سيطر على نسبة كبيرة من شركات البناء والتشييد، والنقل وتجارة الجملة. علاوة على ذلك، فإن القطاع العام كان مشاركاً للشركات الأجنبية فى إمتلاك قطاع البترول لفترة من الوقت. بالإضافة إلى أن معظم الأراضى المستصلحة كانت ملكاً للدولة. فى تلك الفترة (فترة الستينات) هذا، فى حين احتفظ القطاع الخاص فقط بملكية المساكن، والصناعات الصغيرة، ومعظم تجارة التجزئة وبعض شركات النقل، وجزء من أنشطة البناء والتشييد وجانب صغير من الأنشطة الصناعية.

ولقد بدأت الدولة باستخدام نظام الرقابة على الأسعار خلال فترة الحرب العالمية الثانية، ولكن تم استخدام على نطاق واسع خلال عقد التسينات. منذ ذلك الحين، ونظام الرقابة على الأسعار يؤثر على معظم القطاعات الرئيسية فى

الاقتصاد المصري. وكان الفرض الرئيس المعلن من وراء استخدام الرقابة على الأسعار هو الحد من الارتفاع في تكاليف المعيشة. في القطاع الصناعي كان يتم حساب الأسعار على أساس التكلفة مع إضافة هامش للربح، ومع ذلك فإن هذا الأساس قد نُحى جانباً في كثير من الأحيان لأسباب عديدة، مثل الرغبة في زيادة الإيرادات، أو تخفيض الطلب، أو التخلص من المخزون. بإيجاز، فإن نظام الرقابة على الأسعار والذي طُبّق على نطاق واسع بداية من عقد الستينات كان له آثار عميقة غير مواتية على ميزانية الدولة وميزان المدفوعات.

أما خلال الفترة التالية والتي استمرت ما يقرب من أحد عشر عاماً (١٩٧٠ - ١٩٨١) فقد تغيرت السياسات الاقتصادية في مصر، وبدأ بتطبيق التوجهات الجديدة والتي تمثلت في سياسة الباب المفتوح *The Open Door Policy*، والتي كانت تعلن أن الهدف هو فتح أبواب مصر للاستثمارات الأجنبية والتكنولوجيا الحديثة. لقد حققت مصر معدلات عالية للنمو الاقتصادي خلال فترة السبعينات وبداية الثمانينات والتي ارتكزت على العائدات الكبيرة التي حققتها مصر في تلك الفترة من البترول، وقناة السويس، والسياحة، وتحويلات المصريين العاملين بالخارج. بالإضافة إلى قوانين الاستثمار الجديدة التي أصدرتها مصر في تلك الفترة والتي ساعدت وشجعت على تحقيق معدلات عالية للنمو الاقتصادي.

وكنتيجة لتلك الظروف، حقق الناتج القومي الإجمالي *The Gross Domestic Product* أو *GDP* زيادة كبيرة، من ٦٨% سنوياً في خلال الفترة من ١٩٦٠/١٩٦١ إلى ١٩٧٤/٧٣ ليصبح ٨٤% سنوياً من خلال الفترة من ١٩٧٥/٧٤ إلى ١٩٨٥/٨٤. من ناحية أخرى، فقد نمت متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي *GDP Per Capita* بمعدلات أسرع من المعدلات المحققة في غالبية الدول النامية باستثناء دول جنوب شرق آسيا. فلقد نمت متوسط نصيب الفرد المصري من الدخل القومي بما يقرب من ٣٣% سنوياً خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٩٠، في حين نمت متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي في دول

آسيا بما يقرب من ٨٠ ٪ سنوياً في نفس الفترة. ومع ذلك، وبنهاية الثمانينات أصبح متوسط نصيب الفرد المصري من الدخل القومي أقل من المعدلات المحققة في غالبية الدول النامية. ويوضح الجدول رقم (١/١١) المعدلات العالمية للنمو الاقتصادي التي تحققت في مصر في الفترة من ١٩٧٦ إلى ١٩٨٦.

جدول رقم (١/١١)

الناتج القومي الإجمالي في مصر في خلال الفترة
من ١٩٧٦ إلى ١٩٨٦ (أسعار السوق)

السنوات	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦
الناتج القومي	١٣١	١٤٨	١٥٦	١٦٦	١٨٩	٢٠٢	٢١٤	٢٤٥	٢٥٧	٢٨٣	٣٢٩
متوسط دخل الفرد بالدولار الأمريكي	-	-	-	٢٢٨٩	٢٨٠٦	٣١٠٣	٤٢٨٥	٥١٣٩	٥٧٦٠	٦١٤٧	٧١٩٥

المصدر: البنك الدولي، ١٩٨٦ م.

يعتبر الاستثمار أحد العوامل المحددة للنمو الاقتصادي. ولقد شهدت مصر زيادة ملحوظة في معدلات الاستثمار في الفترة التي أعقبت حرب أكتوبر ١٩٧٣م كنتيجة للقوانين المحفزة للاستثمار التي صدرت في تلك الفترة، وكنتيجة لوفرة التمويل في المنطقة العربية بسبب انتعاش أسعار البترول في تلك الفترة. وبناءً على ذلك، زاد معدل الاستثمار من ١٥ ٪ سنوياً (١٥ ٪ من الناتج القومي الإجمالي) في الفترة من ١٩٦٥/٦٤ إلى ١٩٦٩/٦٨؛ ليصبح ٢٥ ٪ سنوياً خلال الفترة من ١٩٧٥/٧٤ إلى ١٩٨٢/٨١م.

في نفس الوقت، فإن الحكومة المصرية آنذاك قد بدأت في زيادة الانفاق الحكومي بمعدلات عالية. فبينما كانت الإيرادات الحكومية تزداد سنوياً بما يعادل من ٢٩ ٪ إلى ٤٢ ٪ من الناتج القومي الإجمالي في الفترة من ١٩٧٤ إلى

١٩٨٢، فإن الاتفاق الحكومي كان يزداد ستوياً بما يعادل من ٤٩ ٪ إلى ٦٤ ٪ من الناتج القومي الاجمالي في نفس الفترة. بالإضافة إلى ذلك ، فإن العجز في الميزان التجاري (الفرق بين الصادرات والواردات) قد ارتفع من ٤٠٠ مليون دولار في نهاية التسعينيات إلى ٣١٠ مليون دولار في نهاية السبعينات كنتيجة للسياسات الحكومية . ويوضح الجدول رقم (٢/١١) التوازن في الميزان التجاري المصري في الفترة من ١٩٤٨ إلى ١٩٧٧.

جدول رقم (٢/١١)
التوازن في الميزان التجاري في الفترة
من ١٩٤٨ إلى ١٩٩٧ (مليون دولار أمريكي)

الستات	١٩٤٨	١٩٦٣	١٩٧٠	١٩٧٧
الواردات	٧٠٠	٩٠٠	٨٠٠	٤٨٠٠
الصادرات	٦٠٠	٥٠٠	٨٠٠	١٧٠٠
الميزان التجاري	١٠٠	٤٠٠ -	-	٣١٠٠ -

المصدر : عبد الرحمن ، ١٩٩٧ م.

وعندما بدأت عوائد البترول في الانخفاض الشديد في عام ١٩٨٣/٨٢م كنتيجة لانتهاء أسعار البترول في تلك الفترة، بدأ الاقتصاد المصري يعاني من مشاكل اقتصادية هيكلية تمثلت تلك المشاكل في الآتي : انخفاض متوسط معدل النمو الاقتصادي إلى ما يقرب من ٣ ٪ خلال الفترة من ١٩٨٦/٨٥م إلى ١٩٩٣/٩٢ وانخفاض معدل الاستثمار إلى ما يقرب من ١٨ ٪ من الناتج القومي الاجمالي خلال الفترة من ١٩٨٣/٨٢ إلى ١٩٩٣/٩٢ والأكثر من ذلك، أن معدل الاستثمار قد انخفض مرة أخرى في بداية التسعينات إلى ما يقرب من ١٥ ٪ من الناتج القومي الاجمالي. انخفضت معدلات الادخار القومي إلى ما يقرب من ١٣ ٪ من الناتج القومي الاجمالي خلال نفس الفترة (١٩٨٣/٨٢ إلى ١٩٩٣/٩٢م).

وتأسيساً على ذلك، بدأ الاقتصاد المصرى يعتمد اعتماداً كبيراً على المدخرات الأجنبية (القروض) لتمويل احتياجاته الاستثمارية خلال تلك الفترة، ويوضح الجدول التالى رقم (٣/١١) بعض المؤشرات الأخرى لتراجع الاقتصاد المصرى ، خاصة بعد انهيار أسعار البترول فى منتصف الثمانينات.

جدول رقم (٣/١١)

التضخم، والعجز النقدي، وميزان العمليات الجارية

والديون الخارجية فى مصر من ١٩٨٧/٨٦ إلى ١٩٩٠/٨٩ م

الديون الخارجية (% GDP)	ميزان العمليات (% GDP)	(العجز النقدي) (% GDP)	التضخم (متوسط)	السنوات
٢٠٥٩	(١١)	١٤٨	٢٥٢	١٩٨٧/٨٦
٢٠٩٣	(١٢)	١٧٨	١٨٦	١٩٨٨/٨٧
١٨٥٢	(١٦)	١٦٥	١٦٧	١٩٨٩/٨٨
١٥٣٥	٦	١٨٤	٢١٢	١٩٩٠/٨٩

المصدر: وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، ١٩٩٨ م.

وكما يوضح الجدول رقم (٣/١١)، فإن معدل التضخم وصل إلى ما يقرب من ٢٠ % من النتائج القومية الاجمالي فى نهاية الثمانينات، وكذلك فإن العجز النقدي (الفرق بين إيرادات ومصروفات الدولة) وصل إلى ما يقرب من ١٨٥ % من الناتج القومى الاجمالي مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بالإضافة إلى ذلك ، فإن التدفقات الرأسمالية (العملات الصعبة) أصبحت بالسالب مع بداية عام ١٩٨٦/٨٥ كنتيجة لانهيار الصادرات والانخفاض فى حجم المساعدات الأجنبية وفوق ذلك، فإنه أصبح من الصعب تغطية الديون الأجنبية، والتي وصلت إلى ما يقرب من ١٥٠ % من الناتج القومى الاجمالي، وكذلك زادت اعداد خدمة الديون لتصل إلى ما يقرب من ٣٠٠ % من قيمة الصادرات فى نهاية الثمانينات وبداية التسعينات. ويوضح الجدول رقم (٤/١١) بعض المؤشرات الاقتصادية فى مصر مقارنة مع بعض الدول النامية الأخرى.

جدول رقم (٤/١١)
الموقف الاقتصادي في بعض الدول
النامية المختارة (١٩٦٤ - ١٩٨١)

البلد	معدل النمو السنوي في الناتج القومي الإجمالي (١٩٦٤ - ١٩٧١)	معدل النمو السنوي في الناتج القومي الإجمالي (١٩٧٢ - ١٩٨١)	الديون الخارجية كنسبة من الناتج القومي الإجمالي (١٩٧١)	الديون الخارجية كنسبة من الناتج القومي الإجمالي (١٩٨١)
الجزائر	٢٤	٧٢	٢٤٣	٢٤٩
الأرجنتين	٤٢	٥١	٢١١	٤٧٢
البرازيل	٨٦	٧١	٣٠٥	٣٦٩
مصر	٤٢	٤٤	٧٧٠	٩٨٥
الهند	٣٧	٣٥	١٥١	١٢٥
اندونيسيا	٥٠	٧٨	٥٩٥	٢٤٤
المكسيك	٧١	٦٩	٢٠٠	٣٣٥

المصدر: عبد الرحمن، ١٩٩٧م.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الأداء المالي والاقتصادي للقطاع العام كان له آثار سلبية واضحة على الاقتصاد المصري بصفة عامة وعلى ميزانية الدولة بصفة خاصة. على سبيل المثال، وصل العجز المالي أو الخسائر التي تكبدتها شركات القطاع العام إلى ما يقرب من ٦ ٪ من العجز الكلي في ميزانية الدولة (الفرق بين الإيرادات والمصروفات) في بداية التسعينات، وحقق القطاع العام إضافات تكاد لا تذكر إلى الناتج القومي الإجمالي على مدار عقود عديدة. والأخطر من ذلك هو أن الديون الكلية للقطاع العام قد وصلت إلى ما يقرب من ١٨٢٢ بليون دولار في عام ١٩٩٣/٩٢، وتدهورت القيمة المضافة التي يحققها هذا القطاع، كما تدهورت إنتاجية العمال.

ومن هنا، وعلى الرغم من إفلاس أو عجز الكثير من شركات القطاع العام، فإنها لم تخرج فعلياً من السوق لأن الحكومة تغطي ديون أو التزامات تلك

الشركات في نهاية كل سنة مالية. وعلى ذلك فإن الكثير من المؤشرات المالية والاقتصادية، مثل معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الأصول، هامش الربح، نسبة الديون إلى حقوق الملكية، ومؤشرات أخرى، لم تؤخذ في الاعتبار طالما أن الدولة هي المسئولة عن تمويل تلك المشروعات. وبدون مساندة ودعم الدولة لشركات القطاع العام لكان العديد منها قد أفلس وخرج بالفعل من السوق.

هذا الفشل الذي أصاب القطاع العام كان له بالغ الأثر في استمرار الأزمات الاقتصادية في مصر، كما كان دافعا قويا لأولئك الذين يؤيدون الإصلاح الاقتصادي من خلال تحويل ونقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص (الخصخصة) في هذا الإطار برزت الخصخصة (*Privatisation*) كاستراتيجية مهمة يمكن أن تساهم بصفة عامة في حل المشاكل الاقتصادية الهيكلية التي يعاني منها الاقتصاد المصري، كما يمكن أن تساهم بصفة خاصة في حل مشاكل القطاع العام. ومع نهاية الثمانينات من القرن العشرين، وصلت أعباء خدمة الديون المصرية ما يقرب من ٤٠ % من اجمالي إيرادات مصر من النقد الأجنبي. لقد تميز الاقتصاد المصري في تلك الفترة بالتدهور، وأصبحت الدولة إلى معاونة لدعم قدرتها على توفير الخدمات الأساسية من صحة وتعليم وبنية أساسية. تحت هذه الضغوط وقعت الحكومة المصرية اتفاقية مع صندوق النقد الدولي، وتضمنت العديد من سياسات الإصلاح الاقتصادي والهيكلية واعتبرت هذه الاتفاقية هي المعيار لأداء الاقتصاد المصري وكانت تخضع للمراجعة المستمرة والمنتظمة من جانب صندوق النقد الدولي (*International Monetary Fund IMF*).

وبناءً على تلك الاتفاقية مع صندوق النقد الدولي، اتبعت الحكومة المصرية العديد من السياسات، التي صُممت لتحرير القطاع العام مع بعض قيود، وتحرير التجارة بين مصر ودول العالم الأخرى، وتحرير أسواق المال الداخلية أو المحلية، وجذب الاستثمارات الأجنبية وكذلك تشجيع إعادة هيكلة وخصخصة القطاع العام.

٢ - التحولات الاقتصادية الاستراتيجية في مصر خلال التسعينات

بدأ تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي، الذي بدأ تطبيقه بالتعاون مع صندوق النقد الدولي في عام ١٩٩١، لمواجهة التراجع الاقتصادي في مصر مما يتطلب التعرض لكيفية قيام الدولة بتطبيق استراتيجية الإصلاح الاقتصادي، وخاصة كيفية قيام الدولة بإدارة عملية الخصخصة. وتناول النقاش أو الجدل الذي دار بشأن أنسب السبل لإصلاح الاقتصاد بصفة عامة وإصلاح القطاع العام بصفة خاصة.

١/٢ - النقاش حول أنسب السبل لإصلاح القطاع العام في مصر

برزت قضية إصلاح القطاع العام في مصر كقضية عامة طوال العقدين الماضيين. فبينما كان هناك إجماع عام على أهمية الحاجة للإصلاح، إلا أنه كانت هناك اختلافات عديدة فيما يتعلق بطرق تنفيذ الإصلاح. تركز النقاش أو الجدل على قضايا عديدة، مثل الأجور، وحقوق العمال، والدعم وكذلك الأهداف المتعارضة (مثل أهداف الكفاءة، وتقديم خدمة بأسعار معقولة للفئات محدودة الدخل). تبين من هذا الجدل أو النقاش وجود أربعة اتجاهات أو استراتيجيات لإصلاح القطاع العام، سيتم مناقشتها بإيجاز فيما يلي :

Decentralisation and Autonomy

(أ) اللامركزية وحرية الحركة

ركز هذا المدخل على ضرورة خلق وتوطيد بيئة عمل مناسبة للقطاع العام تشبه نفس بيئة العمل التي يعمل في ظلها القطاع الخاص، حيث تهدف اللامركزية إلى تحرير القطاع العام من بعض قيودات وتعبيدات أو تمهيد الطريق لتحويل الاقتصاد من اقتصاد اشتراكي إلى اقتصاد موجه بالسوق. أما حرية الحركة والمرونة فتهدف إلى إعطاء القطاع العام حرية أكبر في تسعير منتجاته وخدماته من خلال السماح بتعديل هيكل أسعاره وتكاليفه، وكذلك إعطاء القطاع العام حرية أكبر فيما يتعلق بالعمالة وعملية صنع القرار بصفة عامة.

هذا المدخل يفترض أن السبب الرئيسى وراء تدهور الأداء المالى والاقتصادى للقطاع العام يرجع إلى فقدان هذا القطاع لحرية الحركة والمرونة، بما فى ذلك عدم تمتعه بالرقابة الفعالة على قرارات الأسعار والأجور والعمالة.

(ب) إحياء عملية التخطيط المركزى *Revival of Central Planning*

ركز هذا المدخل على ضرورة إحياء التخطيط المركزى على المستوى القومى، من خلال التركيز على الاستخدام الرشيد للموارد وتدعيم الاكتفاء الذاتى فى إنتاج السلع والخدمات الضرورية. ومن هنا ووفقاً لهذا المدخل فينبغى أن يقوم القطاع العام بقيادة الاقتصاد القومى. هذه الأهداف ربما تكون مقبولة على نطاق واسع، ولكن هناك شكوك كثيرة حول سبل أو طرق تنفيذ هذا المدخل أو هذه الاستراتيجية. على سبيل المثال، لم يكن واضحاً كيف يمكن تطبيق تلك الاستراتيجية فى ظل زيادة التوجه نحو جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع القطاع الخاص ليقود النمو الإقتصادى فى الدولة. لم يكن واضحاً كذلك كيف يمكن تطبيق تلك الاستراتيجية فى إطار توجه الدولة نحو سياسة الباب المفتوح والاندماج مع الاقتصاد العالمى.

(ج) مدخل الاقتصاد المختلط *Mixed Economy Pragmatism*

كان هذا هو المدخل المفضل دائماً من قبل الحكومات المصرية، خاصة مع بداية عهد الرئيس مبارك. فقد كانت الدولة تفضل أن يعمل كل من القطاع العام والخاص جنباً إلى جنب مع عدم إعطاء أى منهم أية ميزة على الآخر. وقد كان ذلك يمكن أن يتحقق من خلال تشجيع القطاع الخاص وتحرير وإعادة هيكلة القطاع العام.

ومع ذلك، فإن تدهور الاقتصاد المصرى فى النصف الثانى من الثمانينات. بالإضافة إلى الضغوط التى مارسها كل من صندوق النقد الدولى والبنك

الدولى قد اقنع الحكومة المصرية بأن تأخذ بخيار الخصخصة وأن تحول الاقتصاد المصرى إلى اقتصاد موجه بالسوق يقوده القطاع الخاص بدلاً من القطاع العام.

Privatisation Options

(د) خيارات الخصخصة

هذه الاستراتيجية تسعى إلى تحويل مسئولية إنتاج السلع والخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص. إن هذا الخيار يهدف إلى تحقيق أهداف عديدة، تشمل تخفيض حجم وتقليل دور القطاع العام وزيادة دور القطاع الخاص في قيادة الاقتصاد. ويمكن تطبيق استراتيجية الخصخصة بوسائل عديدة، من ضمن هذه الوسائل : عرض أو تقديم حصص أو أسهم شركات القطاع العام للجمهور من خلال البورصة، والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار في شركات القطاع العام، وبيع أصول شركات القطاع العام كلية.

وهناك طرق أخرى لتطبيق خيار أو استراتيجية الخصخصة مثل تأجير شركات القطاع العام لمستثمرين من القطاع الخاص لفترات معينة (٢٠ أو ٣٠ سنة)، أو عقود الإدارة والتي تعنى إدارة شركات القطاع العام بواسطة مستثمرين من القطاع الخاص نظير أتعاب معينة مع احتفاظ الدولة بملكية تلك الشركات. إن التأجير وعقود الإدارة تعتبر من الأدوات الآمنة لتنفيذ الخصخصة، خاصة إذا ما رغبت الدولة في تجنب المشاكل السياسية المرتبطة بالخصخصة، طالما بقيت ملكية الشركات في أيدي الدولة وتحولت فقط الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

ومن الطرق الأخرى التي تخفف من الحساسية السياسية للخصخصة، بيع كامل أو جانب من ملكية الشركات للعاملين بها، وإزالة العوائق من أمام القطاع الخاص لكي يدخل منافساً للقطاع العام في مجالات عديدة كانت في السابق حكراً على القطاع العام.

وينظرة فاحصة للمداخل أو الاستراتيجيات الأربعة التى تودت عن النقاش الذى دار فى مصر حول أنسب السبل لتحقيق الإصلاح الاقتصادى، وخاصة اصلاح القطاع العام. نجد أن ثلاثة من المداخل الأربعة لازالت مطبقة فى مصر حتى عام ٢٠٠٢ . فالحكومة قد أعطت حرية أكبر لشركات القطاع العام فى مجال تسعير منتجاتها وخدماتها، وتقوم بجهود كبيرة فى مجال إعادة هيكلة وتحرير العديد من شركات القطاع العام، إما بغرض امدادها وتأهيلها للبيع (الشركات الخاضعة للخصخصة)، أو تحريرها من بعض القيود، خاصة الشركات والمؤسسات العامة التى ستبقى خاضعة للملكية الدولة كما أعلنت الحكومة، مثل شركات الدواء والدقيق وقناة السويس . بالإضافة إلى ذلك، فإن مصر لازالت تمتلك اقتصاد مختلط يعمل فيه القطاعين الخاص والعام جنباً إلى جنب، وإن كانت مساهمة القطاع الخاص فى الناتج القومى الاجمالى قد زادت زيادة طفيفة فى السنوات العشر الماضية. وكما هو واضح، فإن الحكومة قد بدأت فى تطبيق برنامج للخصخصة فى مصر منذ عام ١٩٩٣ . خلاصة القول، إن الاستراتيجية أو المدخل الذى إنحصر العمل به هو التخطيط المركزى.

٢/٢ - برنامج الإصلاح الاقتصادى والتعديل الهيكلى

إن برنامج الإصلاح الاقتصادى والتعديل الهيكلى كان له أهداف عديدة، من ضمن تلك الأهداف خلق اقتصاد مستقر ولا مركزى وموجه بالسوق. أيضا ركزت الحكومة المصرية على تحقيق مجموعة من التعديلات الهيكلية فى الاقتصاد من خلال تخفيض دور القطاع العام فى الانتاج، وتدعيم توسع أنشطة القطاع الخاص فى مجالات عديدة جديدة لم يكن مسموح للقطاع الخاص أن يعمل بها فى الماضى، وتعديل القوانين واللوائح والقرارات والاجراءات المعقدة التى تحكم وتقيّد وتعطى قرارات الاستثمار والانتاج والعمالة والتجارة. بالإضافة إلى ذلك، كانت الحكومة معنية بإنشاء شبكة ضمان أو تأمين واسعة للمساهمة فى حماية الطبقات محدودة الدخل والتى يمكن أن تتضرر من رفع أسعار الأغذية والسلع الأساسية، والتى يمكن أن تتضرر كذلك من الآثار السلبية

للاصلاح الاقتصادى، مثل زيادة عدد العاطلين عن العمل خلال فترات العمل بالبرنامج.

جرى التعامل مع أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى بصورة تدريجية، من خلال مجموعة من عمليات التغيير المستمرة والمتراطة والمتكاملة، والتي اشتملت على تغييرات فى القوانين، وتقليل وإلغاء القيود الغير جمركية وكذلك القيود الجمركية على الواردات، واشتملت أيضا على تحرير أسعار معظم السلع والخدمات، وأسعار الصرف والفائدة. بالإضافة إلى أن تلك الأهداف قد تحققت من خلال تطبيق مجموعة من السياسات النقدية والمالية المتكاملة ومن خلال تطبيق برنامج الخصخصة.

ولقد مر برنامج الاصلاح الاقتصادى بثلاث مراحل على مدار سبع سنوات، كان أهمها المرحلة الأولى وهى مرحلة التثبيت الاقتصادى *Stablisation* والتي تحققت من خلال مجموعة من الاصلاحات النقدية والمالية، وتحرير سعر الصرف، وتحرير الأسعار ولقد حققت هذه المرحلة نتائج مهمة كان من بينها انخفاض معدل التضخم من ما يقرب من ٢٠ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى أواخر الثمانينات إلى ما يقرب من ٣ ٪ فى الوقت الراهن. لقد انطلق برنامج التثبيت الاقتصادى فى المرحلة الأولى للاصلاح، وتتضمن أربعة محاور رئيسية :

Reducing the Fiseal Deficit

(١) تخفيض عجز الموازنة

شهد العام الأول من برنامج التثبيت الاقتصادى تغييرات جذرية، تضمنت تخفيضات كبيرة فى الاتفاق الحكومى وزيادة فى الإيرادات الحكومية. علاوة على ذلك، شهدت الفترة من ١٩٩١/٩٠ إلى ١٩٩٧/٩٦ تخفيضات مستديمة أو مستمرة فى عجز الموازنة، هذا التخفيض فى عجز الموازنة أتى من جانبين، الجانب الأول جانب النفقات والذي شهد تخفيضات كبيرة فى كافة صور الدعم الذى تقدمه الدولة، وإن بقيت بعض الأبواب أو البنود الأخرى، مثل الأجور لم تمس. الجانب الثانى جانب الإيرادات، والذي شهد زيادات ملحوظة ارتكزت على الإيرادات من

ضريبة المبيعات والتي قدمت لأول مرة فى مصر فى عام ١٩٩١، وكذلك على تعديل سعر الصرف والذي انعكس بالإيجاب فى شكل زيادة فى إيرادات قناة السويس وإيرادات البترول.

Currency and Financial Reforms

(٢) اصلاحات نقدية ومالية

شهدت الفترات الأولى من برنامج التثبيت الاقتصادى اصلاحات مهمة فى القطاع المالى بهدف تحسين النظام البنكى فى مصر وتطوير أدوات نقدية فعالة تكون قادرة على السيطرة على السيولة النقدية.

ولقد كان من أهم الاصلاحات النقدية التى طبقت فى تلك الفترات الأولى من البرنامج، توحيد أسواق الصرف الأجنبى المختلفة التى وجدت آنذاك، وتخفيف القيود الرسمية على معدلات الفائدة، وتقديم وبيع اذون الخزانة، بالإضافة إلى تخفيف الرقابة المباشرة على الائتمان للقطاعين العام والخاص. ولقد استخدم سعر الصرف كأداة مهمة فى إدارة السيولة، حيث قامت الدولة بعد توحيد سوق الصرف الأجنبى بتحريك سعر الصرف مرات عديدة، فبعد أن كان سعر صرف الجنية المصرى مقابل دولار أمريكى واحد، ٣٣٤ جنية فى الفترة من ١٩٩٢/٩١ إلى ١٩٩٤/٩٣، زاد إلى ٣٣٩ جنية فى الفترة من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٨/٩٧، ثم وصول إلى ٣٤٥، و٣٨٥ جنية ثم أخيراً ٤١٥ جنية فى عام ٢٠٠١.

(٣) سياسات لتخفيف الآثار السلبية للاصلاح

Improving Poverty Alleviation Policies

للتعامل مع الآثار الاجتماعية السلبية لسياسات الاصلاح الاقتصادى، والتي تضمنت تخفيض أشكال الدعم المختلفة للمستهلكين خلال فترات البرنامج، قامت الحكومة بإنشاء الصندوق الاجتماعى للتنمية *The Social Fund for Development (SFD)* فى عام ١٩٩١ لحماية وتحسين أحوال الطبقات

المتضررة من الإصلاح. ولقد قام الصندوق الاجتماعى بتخفيف معاناة تلك الطبقات من خلال تدعيم المشروعات الصغيرة وتقديم خدمات أخرى للمجتمع.

Trade Liberalisation

(٤) تحرير التجارة

تضمن برنامج الإصلاح الاقتصادى العديد من سياسات الإصلاح التى تمحورت حول تحرير التجارة وذلك فى الفترة من ١٩٩٢/٩١ إلى ١٩٩٧/٩٦. وكانت تلك الإصلاحات تهدف إلى تخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية وتدعيم شفافية نظام التجارة. لقد انخفضت المعدلات العالمية للتعريفات الجمركية، حيث انخفض الحد الأقصى للتعريفات الجمركية من ١٢٠ ٪ قبل عام ١٩٩١ إلى ٧٠ ٪ فى عام ١٩٩٤، بالإضافة إلى إزالة العديد من القيود الكمية على الواردات، فيما عدداً تلك القيود التى بقيت لأسباب متعلقة بالصحة والأمان. علاوة على ذلك، فإن الحكومة قد حذفت العديد من الضرائب على الصادرات وكذلك بعض القيود على صادرات وواردات القطاع الخاص من القطن.

إن دورة أوروغواى لسنة ١٩٩٤ Uruguay Round سعت إلى زيادة قدرة المنتجات الصناعية والخدمات وحقوق الملكية الفكرية على دخول الأسواق المختلفة. وأصبحت كل دولة ملتزمة بأن تطبق بنود دورة أوروغواى وعلى ذلك فإن الاستثناءات الخاصة التى كانت تمنح للدول النامية ومنها مصر قد إنخفضت. من وجهة نظر المسؤولين بصندوق النقد الدولى فإن الآثار الإيجابية لدورة أوروغواى بالنسبة لمصر يمكن أن تتمثل فى الآتى :

١ - تحسين عملية دخول الأسواق الدولية وإزالة القيود غير الجمركية، خاصة بالنسبة للمنتجات الزراعية والمنسوجات والملابس خلال فترة التحول والتى تستمر لمدة عشر سنوات والمعطاة لإزالة أو إلغاء نظام الحصص، كل تلك التطورات من المتوقع أن تزيد من الصادرات المصرية من خلال زيادة حصص المنسوجات. على الجانب الآخر، فإن التزام مصر بإلغاء الحظر على الواردات من المنسوجات والملابس الجاهزة خلال فترة زمنية معينة، قد يزيد من حدة

المنافسة التي تواجه الصناعة المصرية في داخل وخارج مصر. إن لغة الأرقام توضح أن الصادرات المصرية شاملة الصادرات الصناعية وغير الصناعية لم تزيد عن ٦ بليون دولار حتى عام ٢٠٠٠، وزاد عجز الميزان التجاري (الفرق بين الواردات والصادرات) من ٧ بليون دولار في نهاية الثمانينات إلى ما يقرب من ١٢ بليون دولار بحلول عام ٢٠٠٠.

ولقد قامت الحكومة المصرية بإزالة الحظر على الواردات من المنسوجات منذ يناير عام ١٩٩٨، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة التي تواجه صناعة المنسوجات المصرية داخل وخارج مصر.

٢ - على الرغم من أن مصر معروفة كمستورد كبير للمواد الغذائية، فإنه ليس من المتوقع أن تزيد فاتورة مصر من واردات المواد الغذائية كنتيجة لتلك الاتفاقية، وذلك راجع إلى الزيادة المحدودة أو الطفيفة في أسعار المواد الغذائية على المستوى العالمي.

٣ - إن هذه الاتفاقية (جولة أوروغواي) يمكن أن تحمل بعض الآثار السلبية للاقتصاد المصري، خاصة على المدى القصير، بسبب التخفيضات الجمركية العديدة التي أدرجت في تلك الاتفاقية، والتي يمكن أن تخفض من المزايا التي كانت تتمتع بها مصر في أسواق الاتحاد الأوربي. ومع ذلك فإن إتفاقية الشراكة بين مصر وأوربا والتي وقعت هذا العام (٢٠٠١) يمكن أن تحقق مزايا عديدة لمصر في مجالات مختلفة مثل تحرير السوق المصري، وتحرير التجارة في المواد الخام والسلع الرأسمالية الوسيطة، خلال فترة خمس سنوات، ويمكن أن تفيد كذلك في زيادة نصيب مصر من صادرات المنتجات الزراعية والمنسوجات وكذلك يمكن أن تفيد في تحرير التجارة في المنتجات الصناعية بحلول عام ٢٠١٠. إن كل ذلك سيتوقف على مدى قدرة مصر على استغلال مزايا تلك الاتفاقية والاستعداد لتطلباتها ومجابهة عيوبها.

لتحقيق أهداف استراتيجية الخصخصة، قامت الحكومة المصرية باتخاذ العديد من الخطوات من أجل إنشاء هيكل تنظيمي أو شكل مؤسسي لتدعيم عملية الخصخصة. في البداية أصدر مجلس الشعب المصري القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ والمسمى بقانون قطاع الأعمال العام وذلك بهدف إعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام وبموجب هذا القانون تم إنشاء وزارة قطاع الأعمال العام (وزارة الخصخصة)، وتم إحلال الشركات القابضة محل الوزارات والهيئات العامة التي كانت تشرف على وتدير شركات القطاع العام قبل إصدار القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١.

في بدايات الخصخصة، ارتكز الهيكل المؤسسي أو التنظيمي لعملية الخصخصة على خمسة أعمدة رئيسية، تمثلت في : وزارة قطاع الأعمال العام، المكتب الفني لقطاع الأعمال العام، الشركات القابضة، الشركات التابعة، بالإضافة إلى سوق المال. ويتضح ذلك في الشكل رقم (١/١).

The Ministry of Privatisation (MOP)

(أ) وزارة قطاع الأعمال العام

إن تنفيذ برنامج الخصخصة يعتبر مسئولية شخصية لوزير قطاع الأعمال العام، حيث تقع في يديه سلطة اتخاذ القرار النهائي في كل عملية بيع لشركة أو أصل من أصول القطاع العام. خاصة أن وزارة قطاع الأعمال العام كانت تدار في بداية إنشائها بواسطة رئيس الوزراء الذي كان يشغل المنصبين معاً (وزير قطاع الأعمال العام ورئيس الوزراء)، وبالتالي فهو كان مسئول شخصياً عن وضع الخطوط العريضة لبرنامج الخصخصة والدفاع عنه وتحمل المسئولية عن كل قرار يصدر بتحويل شركة من القطاع العام للقطاع الخاص. خلاصة الأمر، أن كل القرارات التي كانت تصدر فيما يتعلق بإعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام كانت تُصدر بناءً على توصيات ومقترحات وزارة قطاع الأعمال العام.

(ب) المكتب الفنى لقطاع الأعمال العام (PEO) The Public Enterprise Office

يعمل هذا المكتب كهيئة إستشارية فنية لوزارة قطاع الأعمال العام، وتقوم الحكومة بتمويل الأنشطة المختلفة لهذا المكتب.

(ج) الشركات القابضة Holding Companies (HCs)

يتمحور دور الشركات القابضة فى إختيار وإدارة وتنفيذ عملية الخصخصة للشركات التابعة لها وذلك تحت إشراف وزارة قطاع الأعمال العام.

(د) الشركات التابعة Affiliated Companies (ACs)

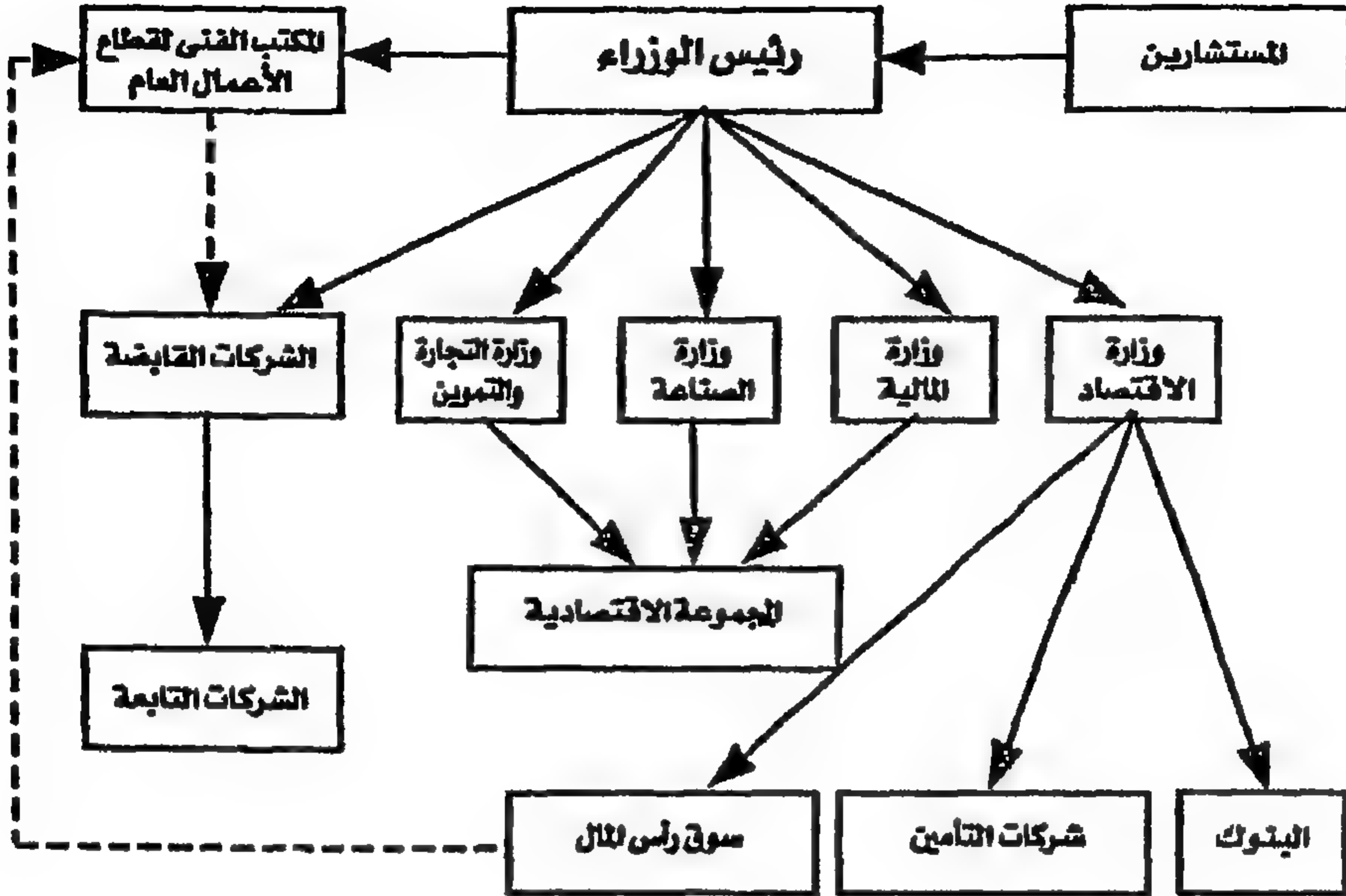
وفقاً لبرنامج الخصخصة المصرى، توجد ٣١٤ شركة تابعة خاضعة للخصخصة، وتمثل تلك الشركات التابعة ما يقرب من ٧٠ ٪ من إجمالى القطاع الصناعى فى مصر. وهذه الشركات التابعة لديها السلطة لإختيار وتأجير وبيع الوحدات التابعة لها وذلك تحت إشراف الشركات القابضة.

(هـ) سوق المال Capital Market

لقد فضلت الحكومة المصرية فى بداية برنامج الخصخصة أن تبيع شركات قطاع الأعمال العام من خلال عرضها للجمهور فى بورصة الأوراق المالية بدلاً من البيع المباشر لمستثمرين رئيسيين وذلك بهدف توسيع قاعدة الملكية. ومن هنا فقد بذلت الحكومة مجهودات كبيرة لإحياء سوق المال من خلال إصدار قانون جديد لسوق المال وإنشاء مؤسسات جديدة تعمل على تدعيم دورها. وكنتيجة لذلك، قامت هيئة سوق المال بخلق مؤسسات جديدة مثل شركات سمسة، وصناديق استثمار، وشركات لإدارة محافظ الأوراق المالية وجمعيات العمال التى تقوم بشراء أسهم بالنيابة عن العمال.

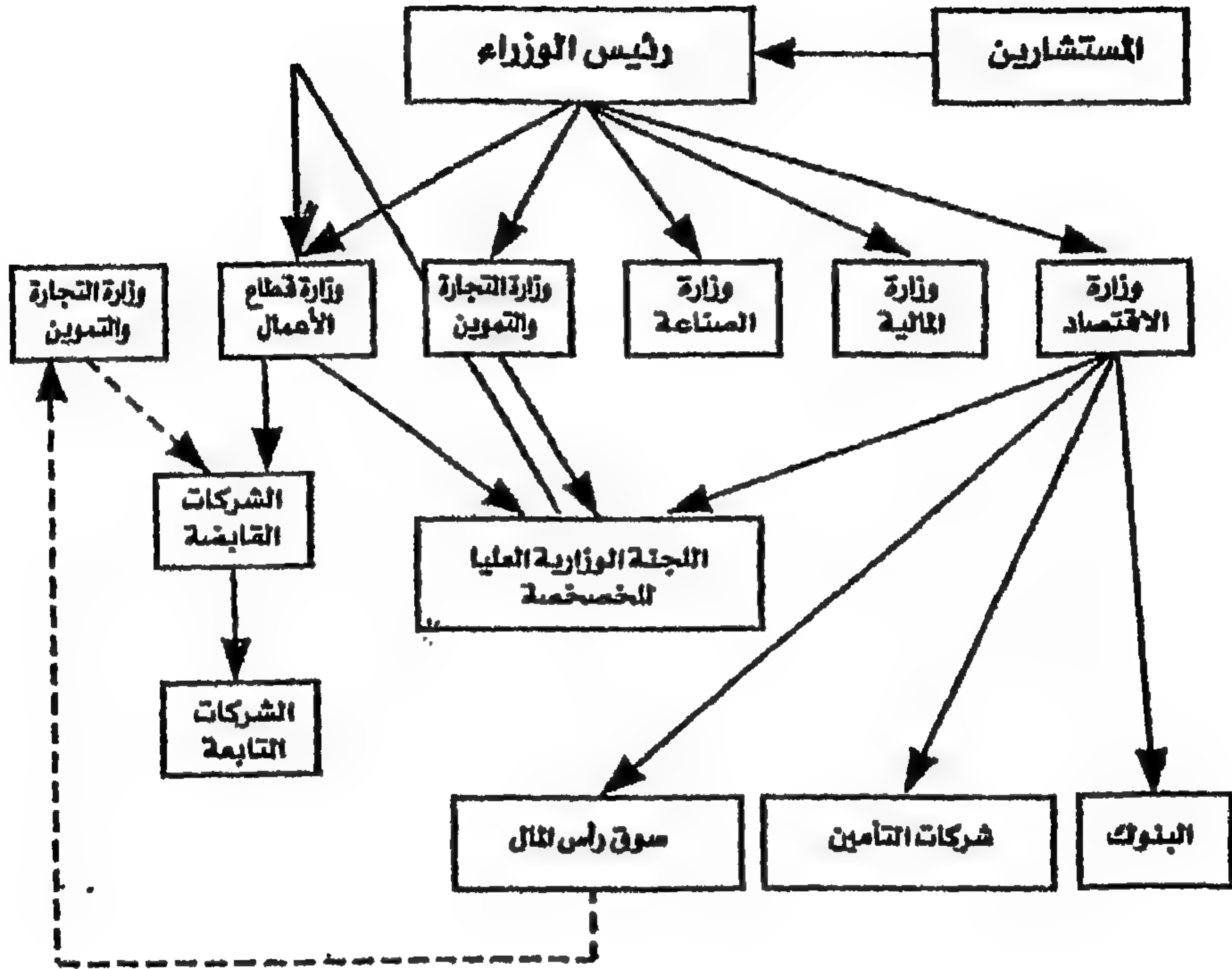
شكل رقم (١/١١)

صياغة وتنفيذ سياسة الخصخصة في مصر (الفترة من ١٩٩١ - ١٩٩٦)



ومع بداية عام ١٩٩٦ ، وضعت الحكومة الخصخصة ضمن أهم أولوياته. وبناءً على ذلك، تم وضع برنامج تفصيلي للخصخصة وتم التشديد على أن يتم التنفيذ وفقاً للمواعيد المحددة في البرنامج، وتم إنشاء اللجنة الوزارية العليا للخصخصة (The Higher Ministerial Committee For Privatisation) لتكون أهم وأعلى مؤسسة حكومية مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ برنامج الخصخصة، وتم تعيين وزير متفرغ لوزارة قطاع الأعمال العام بدلاً من أن يقوم رئيس الوزراء بنفسه بإدارة هذه الوزارة إلى جانب رئاسته للوزارة. ويتضح ذلك في الشكل رقم (٢/١١).

شكل رقم (٢/١١)
صياغة وتنفيذ سياسة الخصخصة فى مصر (١٩٩٦)



ومن ضمن طرق الخصخصة التى طبقت فى مصر فى خلال الفترات الأولى للبرنامج :

- (١) بيع كل أو جزء أسهم أو حصص الشركة من خلال مناقصة عامة أو خاصة،
- (٢) بيع جزء من أو كل أسهم الشركة من خلال عرضها فى بورصة الأوراق المالية،
- (٣) بيع كل أو جزء من أصول الشركة من خلال مناقصة عامة أو خاصة ؛

(٤) إستغلال أو استثمار جزء من أو كل التسهيلات المتاحة للشركة من خلال عمل عقود من الباطن، والتأجير، وعمل عقود للإدارة.

وفي المراحل الأولى لتطبيق برنامج الخصخصة فضلت الحكومة أن تعرض كل أو جزء من أسهم الشركات العامة للبيع للجمهور من خلال بورصة الأوراق المالية بدلاً من البيع المباشر لمستثمر رئيسي، وعلى ذلك، فقد حاول المكتب الفني لقطاع الأعمال العام أن يدفع الشركات القابضة لعرض أسهم شركاتها في البورصة، ومع ذلك فقد كان هناك إتجاه عام لبيع ١٠ % على الأقل من أسهم كل شركة للعاملين بها.

٣ - المؤشرات الاقتصادية على المستوى القومي خلال فترة التسعينات

وفقاً لمعايير صندوق النقد الدولي الخاصة بالثبوت الاقتصادي، فقد حقق الاقتصاد المصري بعض التقدم الملحوظ في فترة التسعينات، خاصة بعد تطبيق برنامج الثبوت الاقتصادي في مصر. تأسيساً على السياسات الاقتصادية التي طبقتها الحكومة المصرية وكذلك على بعض المتغيرات العالمية التي جاءت في صالح الاقتصاد المصري، حققت مصر تقدماً ملحوظاً في تخفيض معدل التضخم، وتخفيض عجز الموازنة، والحفاظ على استقرار سعر الصرف، كما يتضح في الجداول أرقام (٥/١١، ٦/١١) التالية :

كما حققت مصر معدلات نمو إقتصادية تصل إلى ٥ % سنوياً ابتداء من عام ١٩٩٧/٩٦. بالإضافة إلى تحقيق بعض التقدم في مجال إعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع الأعمال العام.

على الرغم من أن تلك المؤشرات توضح أن مصر قد حققت بعض التقدم الاقتصادي الملحوظ في فترة التسعينات من القرن العشرين، بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي). فإن مصر لازالت وبعد عشر سنوات من تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي، لازالت تواجه

جدول رقم (٥/١١)

المؤشرات الاقتصادية الرئيسية على المستوى القومي (١٩٨٨ - ١٩٩٧)

التبليغ الاقتصادي والنمو (٩٧/٩٦ - ٩٥/٩٤)	خلال تطبيق برنامج التبليغ الاقتصادي (٩٤/٩٣ - ٩٢/٩١)	قبل تطبيق برنامج التبليغ الاقتصادي (٩١/٩٠ - ٨٩/٨٨)	البيان
٤١	١٢	٢٥	- النمو في الناتج القومي الإجمالي *
٧٦	١٣٨	٢٠٣	- التضخم **
٩٠٦	١٢٥٥	١٤٦٩	- الديون الكلية **
٠٩	٤٦	٣٧ -	- توازن الميزان التجاري **
١٢ -	٣٣ -	١٥٦ -	- مجز الميزانية
١٧٢	١٧٠	٢٧٢	- الاستثمارات الإجمالية
			- إجمالي الاحتياطات من النقد
٢٠٣	١٧٠	٦٩	الأجنبي (بليون دولار)
٣٣٩	٣٣٤	٢٧٤	- متوسط سعر الصرف الأجنبي

المصدر: صندوق النقد الدولي، ١٩٩٨ م.

* تغيير في النسبة .

** نسبة من الناتج القومي الإجمالي

بعض التحديات المهمة والتي عليها أن تتعامل معها. وسيركز الجزء التالي على مناقشة تلك التحديات التي لا تزال تواجه الاقتصاد المصري.

٤ - التحديات الحالية التي تواجه الاقتصاد المصري

إن مهمة تحقيق معدلات نمو إقتصادية مستدامة أو متزايدة في مصر تواجه تحديات عديدة ، مثل انخفاض معدلات الادخار القومي ومن ثم معدلات الاستثمار القومي مقارنة بالدول النامية الناجحة خاصة دول جنوب شرق آسيا، وكذلك مقارنة بفترات سابقة في تاريخ مصر، خاصة الفترة التي سيطرت فيها الدولة على الاقتصاد وعلى عملية التنمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيود

جدول رقم (٦/١١)
بعض المؤشرات الاقتصادية الرئيسية
على المستوى القومى (١٩٨٨ - ١٩٩٧)

البيان	٨٦ ٨٧	٨٧ ٨٨	٨٨ ٨٩	٨٩ ٩٠	٩٠ ٩١	٩١ ٩٢	٩٢ ٩٣	٩٣ ٩٤	٩٤ ٩٥	٩٥ ٩٦	٩٦ ٩٧	٩٧ ٩٨
معدل النمو السنوى فى الـ GDP	٤.١	٥.١	٤.٧	٤.٨	٣.٧	١.٩	٣.٥	٣.٩	٤.٧	٤.٣	٥.٠	٥.٠
التضخم (متوسط)	٢٥.٢	١٨.٩	١٦.٧	٢١.٢	١٤.٧	٢١.١	١١.١	٩.٠	٩.٣	٧.٣	٦.٢	٤.٠
البطالة	٤.٢	٥.١	٧.٠	٨.٦	٩.٣	٩.٢	١٠.٠	٩.٨	٦.١	٦.٢	٨.٨	-
عجز الميزانية (% GDP)	١٤.٨	١٧.٨	١٦.٥	١٨.٤	٢٠.٠	٦.٤	٣.٥	٢.١	٢.٢	٣.٠	١.١	١.٠
الميزان التجارى (% GDP)	(١.١)	(٤.٢)	(٤.١)	١.١	٣.١	٥.٠	١٠.٤	١٠.٤	٢.١	(٤.١)	(٣.٠)	(١.٩)
الديون الخارجية (% GDP)	٢٠.٥٩	٢٠.٩٣	١٨.٥٢	١٥.٣٥	١٣.٧	٧.٩٧	٦.٩٢	٥.٨٠	٥.٨٧	٤.٤٨	٣.٦٨	٣.٥٢
نسبة خدمة الديون	٩١.٧	٣.٥١	٤.٩٢	٢.٥٨	٣.٣٢	١.٤٩	١.٥٥	١.٣٦	١.٣٤	١.٠٥	٩.٤	٨.٩
المدخولات من العملاء الصعبة (واردات/ شهور)	٢.٠	١.١	٢.١	٢.٨	٥.٦	١٢.٩	١٤.٤	١٩.٢	١٨.٦	١٦.٥	١٦.٢	١٤.١

المصدر: وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، يوليو ١٩٩٨م.

الهيكلية فى قطاعات عديدة تظل أحد أهم المعوقات أمام تحسين مستويات المعيشة.

السؤال المهم الذى يطرح نفسه بعد نجاح برنامج التثبيت الاقتصادى فى مصر هو إلى أى مدى تستطيع الحكومة المصرية أن تجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، بالقدر المطلوب لتحقيق معدل نمو اقتصادى سنوى ٧ ٪ كما هو مخطط أو كما أعلنت الحكومة. إن معدل الاستثمار القومى قد زاد إلى ما يقرب من ٢٠ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى عام ١٩٩٨/٩٧، لكنه لا يزال بعيداً عن معدل الـ ٢٥ ٪ من الناتج القومى الاجمالى المطلوب لتحقيق معدل نمو

اقتصادي سنوي ٧٪. إضافة إلى ذلك، فإن الأمر يتطلب بالطبع وصول معدل الادخار القومي إلى ٢٥٪ من الناتج القومي الاجمالي في حين أنه لم يتجاوز معدل الـ ١٩٪ في عام ١٩٩٨/٩٧. ويتضح ذلك من الجدول التالي رقم (٧/١١).

جدول رقم (٧/١١)

معدلات الادخار القومي في مصر (٩٤/٩٣ - ١٩٩٨/٩٧)

السنوات	١٩٩٤/٩٣	١٩٩٥/٩٤	١٩٩٦/٩٥	١٩٩٧/٩٦	١٩٩٨/٩٧
معدلات الإختيار	١٥٤	١٥٦	١٦٦	١٨٨	١٨٩
معدلات الإستثمار	١٦٨	١٧١	١٦٩	١٨١	١٩٨

المصدر : وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ، يوليو ١٩٩٨م.

ملاوة على ذلك، فإن تحقيق معدلات الادخار والاستثمار المطلوبة (٢٥٪ من الناتج القومي الاجمالي) يتطلب ليس فقط إجراء اصلاحات هيكلية إضافية، بل يتطلب أيضاً إعطاء إهتمام أكبر لجودة الاستثمار، خاصة فيما يتعلق بجاني الادارة والعمالة. حتى نهاية القرن العشرين، حققت مصر نجاحات متواضعة في مجال جذب الاستثمارات الأجنبية، خاصة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ("FDI" Foreign Direct Investment).

ومن التحديات الأخرى الخطيرة التي تواجه الاقتصاد المصري قضية زيادة الصادرات. إن دخول الأسواق الدولية أصبح من العوامل المحددة لنجاح الاقتصاد المصري، وهذا يرجع إلى الحاجة الملحة لزيادة الصادرات، لتمكين الدولة من تحقيق معدلات تنمية اقتصادية مستدامة لمواجهة الزيادة المستمرة في عدد السكان. ولقد حققت الصادرات المصرية زيادات طفيفة في فترة التسعينات، إلا أن هذا يعتبر غير كافياً على الاطلاق لسببين، السبب الأول : أن

الفجوة بين الواردات والصادرات لازالت تتسع كما يتضح من الجدول التالي رقم (٨/١١). والسبب الثاني : أن الحكومة ينبغي أن تحقق على الأقل زيادة سنوية في الصادرات بمعدل ١١% لكي تكون قادرة على تحقيق هدفها النهائي وهو زيادة معدل النمو الاقتصادي بـ ٧% من الناتج القومي الاجمالي سنوياً. وإن كان الهدف الأخير أصبح محل شك مع اشتداد أزمة السيولة والتباطؤ الاقتصادي الذي تشهده مصر منذ بداية القرن الواحد والعشرين.

جدول رقم (٨/١١)

ميزان المدفوعات في مصر

(١٩٩١/٩ - ١٩٩٧/٩٦م) بالمليون دولار

السنوات	٩١/٩٠	٩٢/٩١	٩٣/٩٢	٩٤/٩٣	٩٥/٩٤	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦
الميزان التجاري	(٧١٧٥)	(٦١٧٤)	(٧٠٠٣)	(٧٣٠٩)	(٧٨٥٣)	(٩٤٩٨)	(٩٧٨٨)
اجمالي الصادرات	٤٢٥٠	٣٨٨٠	٣٧٢٥	٣٣٣٧	٤٩٥٧	٤٦٠٨	٤٩٣٠
اجمالي الواردات	١١٤٢٥	١٠٠٥٤	١٠٧٢٨	١٠٢٤٧	١٢٨١٠	١٢٨١٠	١٤٧١٨

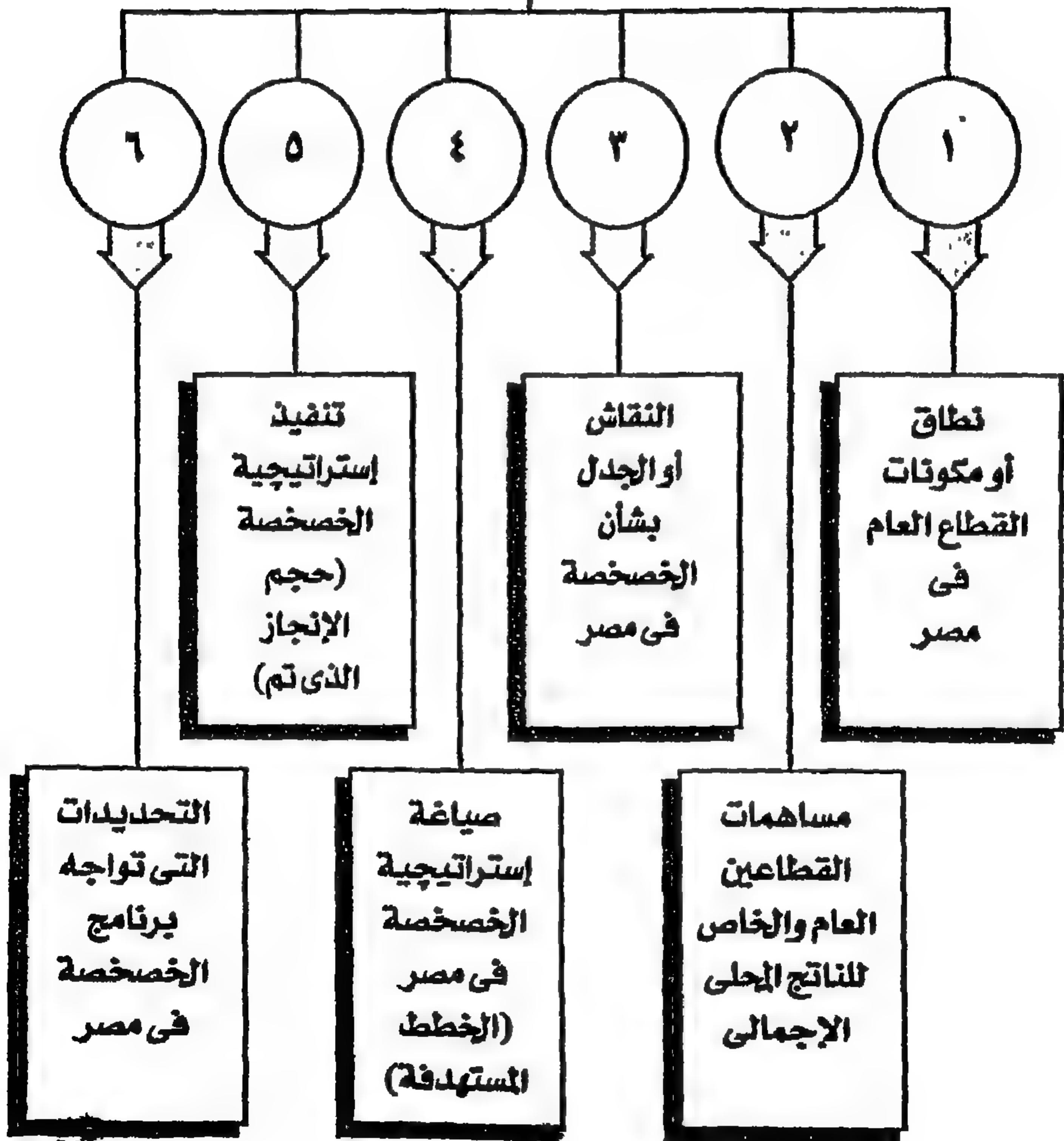
المصدر: وزارة الاقتصاد، ١٩٩٨م.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه الاقتصاد المصري حالياً البيروقراطية والقيود المؤسسية. طبقاً لتقديرات البنك الدولي، فإن أي نزاع تجاري يحدث في مصر حالياً يحتاج على الأقل إلى سبع سنوات لحلة في المحاكم. خاصة إذا أخذنا في الاعتبار العدد الضخم من الحالات أو القضايا التي ينبغي على كل قاضي أن يبحثه وينظر فيه ويتخذ قرار بشأنه، هذا الوضع يؤدي إلى تضییع وقت وجهد وأموال الشركات المتنازعة.

إن التحديات الكبرى التي تواجه الاقتصاد المصري كذلك، الحاجة إلى تطوير المؤسسات التي تصنع وتتخذ القرارات الاقتصادية. إن تطوير مؤسسات صنع القرار قد يؤدي في النهاية إلى زيادة الصادرات، وزيادة المدخرات القومية، وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة. كما أن هناك حاجة للاسراع بإعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام، وإصلاح وإعادة هيكلة قطاع البنوك ، وتحسين مناخ العمل للقطاع الخاص وحفزة.

الفصل الثاني عشر
استراتيجية إعادة هيكلة وخضخصة
شركات القطاع العام

إستراتيجية إعادة هيكلة وخصخصة
شركات القطاع العام



الفصل الثاني عشر

استراتيجية إعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام

مقدمة

كان القطاع العام هو القطاع المسيطر في مصر منذ الخمسينات ففي الفترة من ١٩٦٠ إلى ١٩٧٣، سيطر القطاع العام على معظم الأنشطة الاقتصادية في الدولة، بما فيها الصناعات الثقيلة والخفيفة، والمؤسسات المالية، والبنية الأساسية، والاسكان، وتجارة الجملة ومعظم الأراضي المستصلحة.. الخ. كان القطاع العام رسمياً هو القطاع القيادي في الاقتصاد. لقد أصبح القطاع العام ضخماً بمقاييس مختلفة، بمساهمة في الناتج القومي الإجمالي، بحجم العمالة، بحجم الأصول الثابتة، بحجم الاستثمارات وكذلك بمساهمة في القيمة المضافة. وسوف يتضح ذلك أكثر في الجزء التالي عند مناقشة حجم القطاعين العام والخاص ومساهمة كل منهما في الناتج المحلي الإجمالي .

أما في الفترة من ١٩٧٤ (إطلاق سياسة الباب المفتوح أو الانفتاح الاقتصادي) إلى ١٩٩١م (إطلاق برنامج الإصلاح الاقتصادي) استمر القطاع العام يلعب دور القطاع المسيطر في الاقتصاد. في نفس تلك الفترة، بدأ القطاع الخاص يساهم في الناتج المحلي الإجمالي ولكن بنسب ليست كبيرة. ومنذ بداية التسعينات، بدأ القطاع الخاص يساهم بدور فاعل في الاقتصاد وأصبح القطاع الرئيسي ، بمقياس المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي.

ويظهر ذلك أهمية التعرض لمكونات أو عناصر القطاع العام في مصر ومساهمة كل من القطاعين العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي. وللتقاش أو الجدل الذي دار بشأن الخصخصة قبل وأثناء تطبيق برنامج الخصخصة

سواء فى مجلس الشعب أو وسائل الاعلام أو فى أماكن أخرى. وخطط الخصخصة والتقدم الذى حدث على أرض الواقع حتى عام ٢٠٠٠/٢٠٠١. وعلى التوقعات المستقبلية لاستراتيجية الخصخصة.

١ - نطاق أو مكونات القطاع العام فى مصر

يضم القطاع العام فى مصر مدى واسع من الوحدات والأنشطة الاقتصادية. مع إطلاق برنامج الخصخصة فعليا فى مصر عام ١٩٩٤، كان القطاع العام يضم المؤسسات والوحدات التالية : الحكومة المركزية والمحلية، والهيئات العامة الخدمية، والهيئات العامة الاقتصادية، ومشروعات القطاع العام، وقطاع البنوك، وقطاع التأمين، وصندوق المعاشات العامة ونظام التأمينات الاجتماعية. وسيتم التعرض لتلك المؤسسات والوحدات بشئ من التفصيل فيما يلى :

١/١ - الحكومة المركزية والمحلية والهيئات الخدمية

تضم الحكومة المركزية الوزارات المختلفة، والتي تقوم بأداء وظائف تنفيذية مختلفة داخل الدولة. أما الحكومة المحلية فهي منظمة على أساس إقليمي، وتنقسم إلى ٢٦ محافظة. ويتم تمويل تلك المحافظات من الحكومة المركزية (من ميزانية الدولة) وإن كانت تتمتع باستقلالية مالية محدودة. أما الهيئات العامة الخدمية فهي وحدات شبة مستقلة تقدم منافع عامة وتؤدي أنشطة احتكارية تحتكرها الدولة. ويوجد فى مصر ما يقرب من مائة هيئة عامة خدمية، تعمل فى مجالات المعلومات والتجارة، والتمويل (وتشمل هيئة سوق المال)، والإسكان (وتشمل التعمير)، والصحة، والتعليم مثل الجامعات، والثقافة، والسياحة، بالإضافة إلى مؤسسات الرئاسة مثل وحدة المخابرات العامة.

٢/١ - الهيئات العامة الاقتصادية

يوجد في مصر ما يقرب من ستون هيئة عامة اقتصادية تعمل في مجالات توليد الطاقة والاتصالات، كما تشمل الهيئات العامة الاقتصادية : قناة السويس، والهيئة العامة للبترول، والهيئة العامة للموانئ الجوية، وشركة الطيران الوطنية (شركة مصر للطيران)، والهيئة العامة للبريد، وهيئة الموانئ البحرية، وكذلك الهيئة المسئولة عن توزيع المياه.

٣/١ - مشروعات القطاع العام أو الشركات العامة

هناك ٣١٤ شركة تابعة أو عامة، تعمل في ظل القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ ويشرف عليها ١٧ شركة قابضة. ومعظم هذه المشروعات أو الشركات العامة تقع أو تعمل في قطاع الصناعة، وإن كانت هناك شركات تعمل في مجالات توزيع الكهرباء والنقل، وكذلك بعض المشروعات الفندقية. وجميع هذه الشركات (٣١٤ شركة) تخضع للخصخصة أو من المخطط تحويلها من القطاع العام إلى الخاص.

ويوضح الجدول التالي رقم (١/١٢) أهمية هذه المشروعات أو الشركات التابعة من خلال توضيح حجم العمالة بها مقسماً وفقاً للصناعات المختلفة، قبل تنفيذ برنامج الخصخصة.

جدول رقم (١/١٢)

المنتجات	عدد العاملين
المنسوجات	١٩٣٢٨٦
الأقطان والتجارة الخارجية	٤٩١٥٦
الصناعات الهندسية	٦٢١٧٨
الصناعات المعدنية	٧٢٨٢٧
التعدين	٦١٨٢٦
الأدوية والصناعات الكيماوية	٧٦٥٤٥
الصناعات الغذائية	٩٤٦١٦
الحبوب	٥٦٥٠٥
التنمية الزراعية	٤٠٣٠٨٢
التعمير	٥٧٠٦١
الكهرباء	٩٠٧٤١
الإسكان والسياحة والسينما	١٩٩١٨
النقل البحري	٢٤١٨٧
النقل	٣٣٤٧٦
الإجمالي	٩٣٦٤٠٤

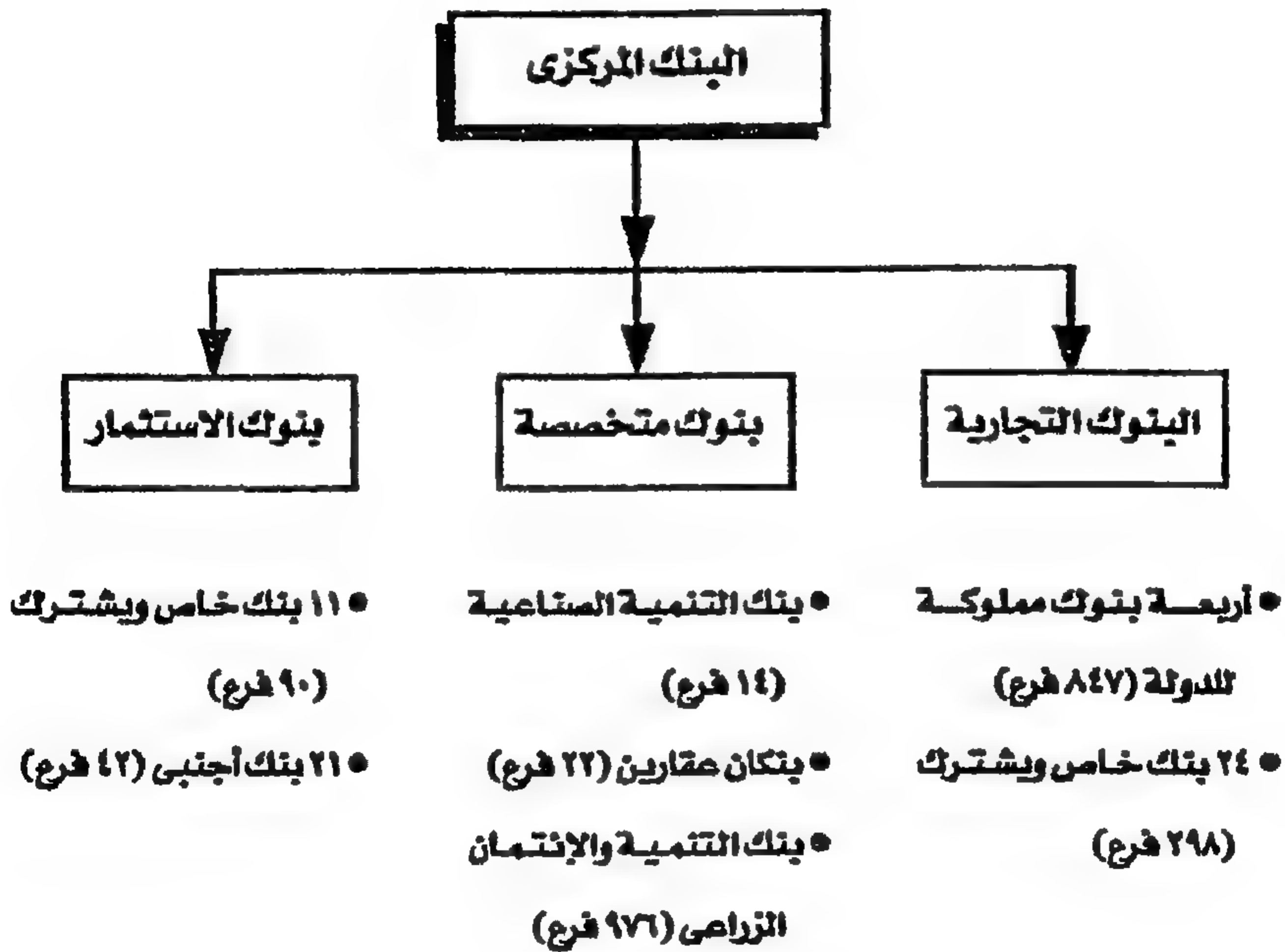
وبعيداً عن تلك المشروعات العامة أو الشركات التابعة (٣١٤ شركة) الخاضعة للخصخصة، هناك عدد قليل من الشركات الصناعية الضخمة التي تعمل في مجالات الانتاج العسكرى والحديد والصلب ، والتي أعلنت الحكومة أنها لن تخضع للخصخصة بسبب أهميتها الاستراتيجية للدولة.

٤/١ - قطاع البنوك

من المعروف أن البنك المركزى المصرى هو المسئول عن الإشراف على قطاع البنوك ، وإن كان ذلك يتم بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية.

ويشمل قطاع البنوك في مصر أربعة بنوك تجارية كبرى مملوكة للدولة (قطاع عام) وبنوك متخصصة (مثل بنك التنمية الصناعية، وبنك التنمية والائتمان الزراعي، والبنوك العقارية) ، وبنوك خاصة ومشاركة، وبنوك استثمارية. ويوضح الشكل التالي رقم (١/١٢) نظام البنوك في مصر.

شكل رقم (١/١٢)
نظام البنوك في مصر



٥/١ - قطاع التأمين

يضم قطاع التأمين في مصر ثلاث شركات مملوكة للدولة أو قطاع عام، وشركة إعادة التأمين وهي شركة قطاع عام أيضا، بالإضافة إلى خمس شركات

مشاركة بين القطاعين العام والخاص. وتشرف الهيئة المصرية العامة للرقابة على التأمين على كل تلك الشركات. وتقوم الحكومة حالياً ببعض الأنشطة لإعادة هيكلة قطاع التأمين تمهيداً لخصخصته، حيث صدر قانون جديد في يونيو عام ١٩٩٨ لإزالة بعض القيود من أمام دخول القطاع الخاص والأجانب لتملك جزء من حصص أو أسهم تلك الشركات. وهذا القانون قد أتاح أو سمح للمواطنين غير المصريين ليصبحوا ممثلين في مجالس إدارات تلك الشركات بهدف الاستفادة من المهارات والمعارف الإدارية الخاصة والأجنبية.

بالإضافة إلى أن الحكومة تقوم حالياً بخطوات أخرى في سبيل إعادة هيكلة وخصخصة تلك الشركات ، من خلال طلب المعونة الفنية من الشركات العالمية العاملة في مجال التأمين، من أجل تطبيق المعايير الدولية المطبقة في مجال التأمين، وكذلك إعادة تنقيح التشريعات التي تحكم نشاط التأمين في مصر.

٦/١ - صناديق المعاشات العامة ونظم التأمينات الاجتماعية

ويشمل هذا القطاع بنك الاستثمار القومي، وصندوق المعاشات العامة ونظام التأمينات الاجتماعية. ويعتبر بنك الاستثمار القومي هو المسئول عن استثمار فوائض صناديق التأمينات والمعاشات ، ومدخرات هيئة البريد وشهادات الادخار.

٢ - مساهمات القطاعين العام والخاص في الناتج المحلي الاجمالي

إن مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الاجمالي خلال الفترة من ١٩٨٧/٨٦ إلى ١٩٩٦/٩٥ بقيت عند مستوى ثابت، أي لم تتغير كثيراً . حيث وصلت مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الاجمالي إلى ٦٤ ٪ في بداية الفترة ووصلت تلك النسبة إلى ٦٣٫٣ ٪ في نهاية الفترة. فعلى الرغم من الجهود التي

بذلت لتشجيع القطاع الخاص ليلعب الدور القيادي في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال إعادة هيكلة وخصخصة المشروعات أو الشركات العامة، إلا أن المحصلة كانت ضعيفة فيما يتعلق بحجم مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، كما يتضح من الجدول التالي رقم (٢/١٢).

جدول رقم (٢/١٢)

مساهمات القطاعين العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي

القطاع	١٩٨٨/٨٧	١٩٩٢/٩١	١٩٩٦/٩٥
القطاع الخاص	٦٤٪	٦١٪	٦٣٪
القطاع العام	٣٥٪	٣٨٪	٣٦٪
الإجمالي	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

إن استمرار القطاع الخاص ليساهم بنفس النسبة حوالى ٦٤٪ في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة من ٨٧/٨٦ إلى ٩٦/٩٥، على الرغم من الجهود المختلفة التي بذلت لتشجيعه، وبالتالي استمرار القطاع العام ليساهم بنفس النسبة - حوالى ٣٦٪ - في الناتج المحلي الإجمالي خلال نفس الفترة يرجع إلى طبيعة عناصر أو مكونات كل قطاع من القطاعين. فقطاع الزراعة على سبيل المثال والذي يعتبر بالكامل ملكية خاصة أو قطاع خاص، قد قلت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠٪ إلى ١٦٪ خلال تلك الفترة، في حين، أن قطاع البترول والذي يعتبر جزءاً من القطاع العام أو الملكية العامة قد زادت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من ٣٪ في عام ٨٦/٨٧ إلى ٩٪ في عام ٩٥/٩٦. الحصيلة إذاً هي الثبات في الأرقام الإجمالية. وأيضاً يرجع الثبات في مساهمة كلا القطاعين في الناتج المحلي الإجمالي خلال تلك الفترة إلى البطء في

تطبيق برنامج الخصخصة، وبالتالي عدم وجود نقلة كبيرة في مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الاجمالي. على الرغم من أن الحكومة قد التزمت بتنفيذ ٩٠% من برنامج الخصخصة بحلول عام ٢٠٠٠، إلى أن التركيز على قضية السعري بدلاً من التركيز على جذب تكنولوجيا جديدة وخبرات ومهارات إدارية، قد ساهم في إبطاء برنامج الخصخصة وعدم الوفاء بالالتزامات أو بالهدف الذي تم وضعه، وبناء على ذلك فإن دور القطاع الخاص استمر عند مستوى ثابت ولم يحقق زيادة واضحة في الناتج المحلي الاجمالي.

اما عن حجم التوظيف الذي يتيح أو يوفره كلا القطاعين العام والخاص، فإن ٣٤% من اجمالي قوة العمل المصرية كانت تعمل بالوحدات المختلفة للقطاع العام في عام ١٩٩٦/٩٥، وبالتالي فإن ٦٦% من اجمالي قوة العمل كانت تعمل بالقطاع الخاص. وإذا حللنا قوة العمل داخل القطاع العام نفسه نجد أن ما يقرب من ٤ مليون يعملون بأجهزة الحكومة المركزية والمحلية والهيئات الخدمية، وقرابة مليون يعملون بالمشروعات أو الشركات العامة، ونحو نصف مليون يعملون بالهيئات الاقتصادية. وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (٣/١٢).

وإذا نظرنا نظرة فاحصة لدور أو مساهمات الوحدات المختلفة للقطاع العام في الناتج المحلي الاجمالي، مقارنة بما تقدمه تلك الوحدات من فرص للتوظيف، نجد أن الهيئات العامة الاقتصادية تعتبر واحداً من أكثر المساهمين في الناتج المحلي الاجمالي (إذ تساهم بما يعادل ١٨% من الناتج المحلي الاجمالي). وفي نفس الوقت فإن تلك الهيئات الاقتصادية توظف ما يقل عن ٣% من قوة العمل الكلية. على الجانب الآخر، فإن الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية والهيئات العامة الخدمية تساهم بما يعادل ٧% في الناتج المحلي الاجمالي، في حين أنها توظف ما يعادل ٢٤% من قوة العمل الكلية (ما يقرب من ثلثي قوة العمل الحكومية). أما المشروعات أو الشركات العامة، شاملة بعض المشروعات غير الخاضعة للخصخصة فإنها تساهم بما يعادل ١٠% في الناتج المحلي الاجمالي، في حين أنها توظف ما يعادل ٦% من قوة العمل الكلية.

جدول رقم (٣/١٢)

حجم العمالة الذي تتيحه وحدات القطاع العام المختلفة
وكذلك مساهمة كل منها في الناتج المحلي الإجمالي في عام ١٩٩٦/٩٥م

وحدات القطاع العام	مساهمة وحدات القطاع العام في الناتج المحلي الإجمالي (%)	عدد العمالة (بالآلاف)
الحكومة المركزية والمحلية والهيئات الخدمية	٧٣	٤٠٨٩
الهيئات الاقتصادية	١٧٥	٤٥٥
الشركات العامة	٩٦	٩٦٤
قطاع البنوك	٢٦	٦٥
قطاع التأمين	٠	١٦
التأمينات الاجتماعية	٠	غير متاح
أخرى	٣	غير متاح
الإجمالي	٣٧٤	٥٥٨٩

وتشمل ميزانية الدولة أنشطة الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية، وتشمل أيضا النفقات الاستثمارية للهيئات العامة الاقتصادية والتمويل اللازم لها. وحتى وقت قريب فإن ميزانية الدولة كانت تضمن القروض التي تحصل عليها تلك الهيئات الاقتصادية. والاستثمارات العامة في ميزانية الدولة يتم تمويلها عن طريق الاقتراض الداخلي من بنك الاستثمار القومي، والذي يقوم بدوره باستثمار أموال صناديق التأمينات والمعاشات.

ومنذ عام ١٩٩٣/٩٢، ثم إستبعاد المشروعات أو الشركات العامة (والتي تخضع للتخصيص) من ميزانية الدولة، ومنذ ذلك التاريخ لم تحصل تلك المشروعات على أي تمويل أو دعم صريح من ميزانية الدولة.

وتبلغ ديون تلك الشركات العامة للبنوك ما يقرب من ٩٥ بليون دولار، ويعتبر ٦٠ أو ٧٠ ٪ من تلك الديون بمثابة ديون مشكوك فيها أو سيئة، وتلك الديون من المقروض أن تسدد من عوائد أو إيرادات التخصيص.

وبالإضافة إلى ذلك فإن تلك الشركات العامة عليها مستحقات مالية للهيئات العامة الاقتصادية ، وخاصة لشركات توزيع الكهرباء. وعليها أيضا مستحقات مالية لبنك الاستثمار القومي تقدر بثلاث ملايين دولار.

مفهوم الخصخصة

تعتبر الخصخصة من العوامل الحاكمة في تحقيق التقدم الاقتصادي في الدول التي تتحول من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد مُوجه بالسوق (خاصة في دول أوروبا الشرقية). وتعتبر الخصخصة كذلك عامل محوري في نجاح الإصلاحات السوقية. لقد إنتهى النموذج الاشتراكي (الاتحاد السوفيتي وحلف وارسو) بسبب فشل الاقتصاد، والذي يرجع في المقام الأول إلى عدم كفاءة القطاع العام في تلك الدول. لقد فشل القطاع العام في دول الاتحاد السوفيتي السابق وفي دول أوروبا الشرقية، في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، لقد فشل في استغلال المواد الخام المختلفة والعمالة والطاقة، وبالتالي لم تحقق المشروعات المختلفة النتائج المتوقعة منها.

ولما كانت مصر تتحول هي الأخرى من إقتصاد إشتراكي إلى إقتصاد مُوجه بالسوق مثل دول أوروبا الشرقية ودول عديدة أخرى، ولما كانت الخصخصة هي جزء مهم من برامج الإصلاح الاقتصادي في دول أوروبا الشرقية، فإنه يفترض أن تكون كذلك في مصر.

هناك مفاهيم مختلفة ومتعددة للخصخصة تركز على أسس منطقية مختلفة. ويمكن تقسيم تلك المفاهيم إلى ثلاثة مجموعات. المجموعة الأولى تتضمن المعنى البسيط للخصخصة، والتي يرى أنها تقتصر على تحويل الملكية من القطاع العام أو من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص. إن هذا المعنى البسيط ينظر للخصخصة على أنها عكس التأميم (Major, 1993).

أما المجموعة الثانية من التعاريف والتي تعتبر وسطاً بين المعنى البسيط للخصخصة والمعنى الأكثر شمولاً لها، فإنها ترى أن الخصخصة هي مزيج من نشاط أو نشاطين، مثل تحويل ملكية الشركات من القطاع العام إلى القطاع الخاص، من أجل تحويل السيطرة والرقابة من أيدي السياسيين إلى أيدي المديرين، والنشاط الثاني قد يكون تحويل مسئولية تقديم الخدمات العامة إلى أيدي القطاع الخاص مع استمرار مسئولية الدولة في تحديد مواصفات تلك الخدمات وتمويلها (Boycko, Shleifer and Vishny, 1996).

أما المجموعة الثالثة، فهي تتضمن العديد من التعاريف التي تنظر للخصخصة نظرة أكثر شمولاً، وترى أنها حزمة من السياسات المترابطة والتي تشمل (Jackson and Price, 1994) :

• تحويل الوحدات المؤممة إلى القطاع الخاص (Denationalization) أو بمعنى آخر بيع أصول القطاع العام للمستثمرين والأفراد (القطاع الخاص).

• إعادة التنظيم (Deregulation)، والذي يعني السماح للقطاع الخاص أو إعطاء الفرصة للاستثمار والعمل في المجالات والأنشطة المختلفة، وخاصة الأنشطة الحكومية، والتي كانت مقصورة على القطاع العام. وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الفرصة للمنافسة بين القطاعات العديدة ويؤدي إلى تغليب اعتبارات أو مكانيزمات السوق على التدخلات الحكومية.

• تحويل الإدارة (Contracting Out)، والذي يعني تحول مسئولية الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص وفقاً لعقود معينة وفي مقابل أتعاب معينة مع استمرار احتفاظ الدولة بملكية الوحدات العامة.

• تحويل مسئولية إنتاج أو تقديم الخدمات العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، مع استمرار الدولة في توفير الاستثمارات المطلوبة لذلك، وتحديد المواصفات المطلوب توافرها في تلك الخدمات.

• القيام بمشروعات مشتركة، يتم تمويلها باستثمارات من القطاعين الخاص والعام.

• تخفيض صور الدعم المختلفة، وزيادة أو تحميل المستفيد المباشر من الخدمة لتكاليف إنتاج أو توفير تلك الخدمة (مثل رسوم استخدام الطرق السريعة).

ومن هنا يتضح أن الخصخصة تستخدم لوصف مجموعة من السياسات المختلفة والتي تهدف إلى تغيير التوازن بين القطاعين العام والخاص. وبناءً على العرض السابق يمكننا أن نميز أو نفرق بين ثلاث مداخل رئيسية للخصخصة (Cook and Kirkpatrick, 98).

• نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص (Denationalization)، يركز هذا المدخل على تحويل ملكية المشروعات العامة إلى أيدي القطاع الخاص. ويأخذ تحويل أو نقل الملكية عدة أشكال مختلفة. في الدول الصناعية المتقدمة التي يتوفر لديها أسواق متطورة لرأس المال (البورصات)، يمكن تحويل الملكية عن طريق عرض اسم الشركات المختلفة في البورصة. أما في الدول النامية والتي لا يتوافر لديها أسواق متطورة لرأس المال، أو لا يوجد لديها بورصات من الأساس، فإنه يمكن تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص عن طريق بيع الشركة ككل لمستثمر رئيسي. ومن ناحية أخرى فإن تحويل الملكية يمكن أن يأخذ شكل المشروعات المشتركة أو المختلطة (Joint Venture) والتي تتيح إنخراط القطاع الخاص مع القطاع العام في استثمارات مشتركة. وكذلك في بعض الحالات يمكن أن تأخذ شكل تصفية المشروع العام وبيع أصوله.

• والمدخل الثاني للخصخصة يركز على المنافسة، وذلك بتوفير البيئة المناسبة التي تمكن القطاع الخاص من الدخول منافساً للقطاع العام في المجالات والأنشطة المختلفة التي كانت حكراً على القطاع العام في الماضي. إن تخفيض

وإزالة القيود من أمام القطاع الخاص هدفها زيادة المنافسة وإنهاء الاحتكارات والأسواق المحمية التي تمتع بها القطاع العام لفترات طويلة، وذلك من أجل زيادة الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة. إن هذا المدخل يمكن من تحقيق الخصخصة بدون تحويل ملكية الشركات أو الأصول العامة.

• والمدخل الثالث للخصخصة يركز على تحويل أنشطة إنتاج وتقديم السلع والخدمات العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بينما تبقى الحكومة هي المسئول الأخير عن توفير هذه السلع والخدمات العامة للجمهور. ومن الطرق التي يعتمد عليها هذا المدخل في الخصخصة، تحويل إدارة الشركات أو الأصول العامة إلى مديريين من القطاع الخاص مقابل مكافآت معينة، وتأجير الشركات أو الأصول العامة للقطاع الخاص لفترات زمنية معينة.

وإذا أخذنا في الاعتبار بعض التحديات التي تواجه الاقتصاد المصري حالياً، مثل التباطؤ أو الركود، وانخفاض معدلات الادخار المحلية، وزيادة معدلات البطالة، بالإضافة إلى عدم تطور سوق رأس المال (البورصة) بالشكل الكافي. فإنه يمكن القول بأن المفهوم الأكثر شمولاً للخصخصة (والذي يتضمن إلى جانب تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، تهيئة البيئة الاقتصادية المحيية لزيادة المنافسة، وتحويل الإدارة، وتأجير الشركات العامة للقطاع الخاص، وإشراك القطاع الخاص في تنفيذ البنية الأساسية) هو الأكثر مناسبة للاقتصاد المصري.

٣ - النقاش أو الجدل بشأن الخصخصة في مصر

قبل استعراض برنامج أو خطط الخصخصة وحجم الانجاز الذي تم تحقيقه على أرض الواقع حتى عام ٢٠٠٠/٢٠٠١. سوف يكون من المفيد استعراض النقاش أو الجدل الذي دار بشأن الخصخصة في كل من مجلس الشعب والمجتمع المدني. كانت القضايا التالية هي أهم القضايا التي طرحت للنقاش : مدى

جدوى الخصخصة للاقتصاد المصري، وحجم أو نطاق كل من القطاع العام والخاص، ومسار الخصخصة، والطرق المطبقة لتنفيذ الخصخصة، ودور المؤسسات المالية الدولية في عملية الخصخصة وأخيراً الآثار الاجتماعية لعملية الخصخصة.

١/٣ - النقاش بشأن الخصخصة في مجلس الشعب

تركز النقاش حول الخصخصة في مجلس الشعب على قضيتين أساسيتين: القضية الأولى تمحورت حول المشاكل الاجتماعية للخصخصة، وتمحورت القضية الثانية حول الأبعاد أو التدخلات الخارجية في عملية الخصخصة.

(أ) النقاش بشأن المشاكل الاجتماعية للخصخصة

أثار العديد من أعضاء مجلس الشعب العديد من القضايا عن أوضاع العاملين في ظل برنامج الخصخصة، أو في الشركات المحوطة من القطاع العام إلى القطاع الخاص. على سبيل المثال، فإن بيع الشركات العامة يمكن أن يؤدي إلى تسريح الكثير من العمال وزيادة أعداد المتعطلين، وقدموا أمثلة واقعية لبعض المصانع أو الأماكن التي سرحت بعض عمالها (كما حدث في مصنع فارسكور عام ١٩٩٤)، على الرغم من وعد الحكومة بأنه لن يتم الاستغناء عن عامل واحد بسبب الخصخصة. كما قدم بعض الأعضاء بعض الاستجابات بشأن معايير اختيار الشركات التي يمكن بيعها للقطاع الخاص، والشركات التي لا ينبغي تحويلها للقطاع الخاص.

كما انتقد بعض الأعضاء طرق تشكيل مجالس الإدارات في المشروعات أو الشركات العامة، وادعوا بأن مجالس الإدارات في الشركات القابضة والتابعة تتشكل من الأصدقاء والمعارف ومن نفس الأعضاء القدامى الذين تسببوا في

خسائر كبيرة للشركات العامة الخاسرة . بالإضافة إلى ذلك فإن بعض أعضاء مجلس الشعب قد ادعوا بأن قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ لم يكن خطوة للأمام في سبيل انجاح برنامج الإصلاح الاقتصادي، بل على العكس لقد كان أداة في أيدي رئيس وأعضاء مجالس إدارات الشركات من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح العمال، ويؤكد ذلك عدم تعرض القانون لحقوق العمال.

وهناك انتقادات أخرى وجهت من الأعضاء للطرق التي تتبعها الحكومة في تنفيذ برنامج الخصخصة. لقد ادعى بعض أعضاء المجلس أن أصول الدولة والشركات العامة تباع بثمن رخيص وأن الاحتكارات تتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص كنتيجة لبيع الشركات العامة لعدد محدود من الأفراد الذين يتقدمون للشراء في كل مرة. كما قدمت العديد من الاستجابات بشأن إقدام الحكومة على بيع الشركات ذات الأهمية الاستراتيجية للدولة، والتي تعتبر من الأعمدة الرئيسية للاقتصاد الوطني، على أساس أنها تقدم خدمات وتنتج منتجات مهمة للشعب وبالتالي لا يمكن تحويلها إلى أيدي القطاع الخاص.

ونجد أن بعض الأعضاء قد قدموا بعض المقترحات والتوصيات للتعامل مع الآثار الاجتماعية السلبية للخصخصة، ومن تلك المقترحات : تقديم فرص كافية للشباب ليصبحوا ممثلين في مجالس إدارات الشركات القابضة والتابعة وتشجيع العمال ليشاركوا في ملكية الشركات العامة التي يتم تحويلها إلى القطاع الخاص، والتركيز على بيع الشركات الربحية في البداية مع تأجيل بيع الشركات الخاسرة حتى يتم إعادة هيكلتها وتحويلها إلى شركات رابحة واستبعاد الشركات العامة التي تقدم خدمات وبيع رئيسية للشعب من عملية الخصخصة. كما أن بعض الأعضاء قد طالبوا الحكومة بتقديم قانون العمل الجديد من أجل ضمان حقوق العمال، خاصة في ظل الإصلاح الاقتصادي وتحويل الشركات العامة إلى أيدي القطاع الخاص ، وكذلك من أجل ضمان وحماية حقوق العمال في الشركات العامة خاصة الخاسرة منها.

(ب) النقاش بشأن الأبعاد أو التدخلات الخارجية في برنامج الخصخصة

دار نقاش وجدل كبيرين بشأن دور صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في عملية الاصلاح الاقتصادى والخصخصة في مصر . هذا النقاش تمحور حول النقاط التالية :

ادعى بعض أعضاء المعارضة أن صندوق النقد الدولي يهدف إلى خلق عدم استقرار في مصر وأن البنك الدولي يسعى دائماً للتدخل في السياسات المصرية، من خلال استخدام وسائل مختلفة بما فيها الضغوط لجعل الحكومة المصرية تقبل صيغة أو استراتيجية صندوق النقد الدولي في الاصلاح. أثير أيضاً أن الحكومة قد أخفت الحقائق الأساسية لاتفاقها مع الصندوق والبنك الدوليين عن أعضاء مجلس الشعب، لتجنب مدى واسع من الانتقادات لسياساتها. وأن الحكومة لم توضح الحقيقة للشعب بخصوص الديون الخارجية لمصر. وفوق ذلك ، أثير أيضاً أن مقترحات صندوق النقد الدولي لم تراعى الأبعاد الداخلية والآثار الاجتماعية السلبية التي يمكن أن تسببها الاصلاحات.

على الجانب الآخر، ادعت الحكومة والغالبية العظمى من أعضاء الحزب الحاكم بأن الحكومة هي الحارس الأمين لسيادة واستقلالية مصر وأنها لا يمكن أن تدع أى طرف سواء كان داخلي أو خارجي أن يؤثر على أقدار الشعب، وأن الحكومة تدرك الآثار السلبية للاصلاح الاقتصادى وتعمل جاهدة لتخفيف تلك الآثار وتدعيم المجموعات المتضررة من سياسات الاصلاح . وكذلك ادعت الحكومة بأن سياسات الاصلاح المصرية تلقي تقدير عالمي وتطبق في معظم الدول النامية والصناعية.

إن النقاش الذي دار في مجلس الشعب حول برنامج الخصخصة يمكن تصنيفه كما يلي : أولاً النقاش الذي دار حول جدوى أهمية الخصخصة يعكس الاختلافات في التوجهات السياسية والايديولوجية. فمعظم الأعضاء الذين

هاجموا الخصخصة كسياسة وشككوا في جدواها الاقتصادية ينتمون إلى أحزاب اشتراكية أو لا يؤمنون بالاقتصاد الموجه بالسوق. ثانياً، إن النقاش الذي دار حول تشكيل مجالس إدارت الشركات التابعة والقباضة قد أثير خلال الفترات المبكرة لإطلاق برنامج الخصخصة بواسطة أعضاء مختلفين ينتمون لأحزاب مختلفة بما فيها الحزب الحاكم بسبب تعيين « نفس الوجوه »، التي كانت مسئولة عن الخسائر في معظم الشركات. ثالثاً، إن النقاش أو الجدل الذي دار حول آثار برنامج الخصخصة على العمالة قد ارتبط إلى حد كبير ببيع الشركات إلى مستثمرين رئيسيين بسبب التخفيضات الكبيرة في العمالة وأوضاع العمل السيئة التي ظهرت في تلك الشركات بعد تحويلها للقطاع الخاص. أخيراً، فإن هناك جدل دائم حول طرق تقييم الشركات المرشحة للبيع ، والذي يعكس إنعدام الثقة من جانب بعض الأعضاء بالحكومة وبطرق التقييم التي تستخدمها.

٢/٣ - النقاش الذي دار بشأن الخصخصة في المجتمع المدني

سوف نقصر النقاش هنا على آراء منظمات رجال الأعمال من ناحية ونقابات العمال من ناحية أخرى بشأن الخصخصة. إن الإصلاحات الاقتصادية التي انطلقت في مصر منذ عام ١٩٩١، قد فجرت ردود أفعال قوية من الجانبين. وسوف نقدم مجموعة من الآراء والأفعال من جانب منظمات رجال الأعمال ونقابات العمال كأمثلة لردود أفعال الجانبين على سياسات الإصلاح الاقتصادي في مصر:

(أ) ردود أفعال نقابات العمال

هناك ثلاثة مداخل رئيسية تجاه سياسة الخصخصة والتي تعكس ثلاثة إتجاهات أو مجموعات مختلفة داخل منظمات أو نقابات العمال :

المجموعة الأولى وتمثل النقابات العامة للعمال في مجالات الخدمات،

مثل نقابات عمال البريد، والاتصالات، والصحة والسياحة. هذه النقابات لا تتأثر مباشرة بالخصخصة على اعتبار أن شركاتهم أو مؤسساتهم بعيدة كل البعد عن الخصخصة وعلى ذلك فإنهم يتخذون موقف سلبي وغير واضح تجاه عملية الخصخصة. وإن كان ممثلي هذه النقابات ينتقدون برنامج الخصخصة لمجرد أن يثبتوا تضامنهم أو التزامهم مع النقابات الأخرى.

المجموعة الثانية وتمثل الاتحاد العام لنقابات العمال . هذه المجموعة لا تقف ضد الخصخصة من حيث المبدأ ولكن دعمها لاستراتيجية الخصخصة مشروط بعدة شروط. من هذه الشروط على سبيل المثال : ألا تقوم الحكومة ببيع أى شركة عامة إلا بعد أن تستنفذ جميع السبل الأخرى لإصلاحها، وأن لا تقوم الحكومة ببيع أكثر من ٤٩ % من أسهم الشركة للأفراد ، وأن تستثنى الحكومة الشركات العامة ذات الأهمية الاستراتيجية من الخصخصة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الحكومة أن تبيع المشروعات أو الشركات العامة إلى العاملين بتلك الشركات أو إلى المصريين بصفة عامة كخيار أول، ثم إلى المستثمرين العرب كخيار ثانى، ثم إلى الأجانب كخيار أخير.

المجموعة الثالثة وتمثل النقابات العامة للعمال فى مجالات التجارة والصناعات الهندسية والكيمياوية، وينتمى إلى تلك النقابات ما يقرب من ٣٠ % من أعضاء نقابات العمال فى مصر. وهذه المجموعة ترفض سياسات الإصلاح الاقتصادي والخصخصة من الأساس، وترفض كذلك الرأى القائل بأن القطاع الخاص يمكن أن يقود عملية التنمية الاقتصادية فى مصر، وتصر على أن عملية التنمية ينبغي أن يقودها القطاع العام وليس الخاص.

(ب) ردود أفعال منظمات رجال الأعمال

إن جمعية رجال الأعمال المصريين والتي تمثل رجال أعمال القطاع الخاص المصرى، قد انتقدت ببطء برنامج الخصخصة وطالبت بالمزيد من

التغييرات التشريعية من أجل دفع برنامج الإصلاح الاقتصادي وبرنامج الخصخصة. وتبرر جمعية رجال الأعمال طلباتها بأن الاقتصاد الموجه بالسوق - والذي يعكس فلسفة النظام الاقتصادي الحالي، وتحرير التجارة، والأسواق هي الأدوات اللازمة لتحقيق الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي. وفي إطار ذلك فإن القطاع الخاص ينبغي أن يقود عملية التنمية في مصر. وبناء عليه، فليس هناك حاجة في أن تستمر الحكومة في دعم القطاع العام، وترى الجمعية أن قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ قد مهد الطريق لتنفيذ برنامج شامل للخصخصة، وأعطى مؤشراً واضحاً على الدور المتزايد للقطاع الخاص في قيادة عملية التنمية الاقتصادية في مصر.

إن هذا النقاش يعكس المصالح المتعارضة المختلفة لكل من منظمات العمال من جهة وجمعيات رجال الأعمال من جهة أخرى. وربما يعكس أيضاً سيطرة الحكومة على الاتحاد العام لنقابات العمال وبالتالي على معظم النقابات الفرعية ومع ذلك فإن الحكومة تبدوا ملتزمة بتقليل الآثار السلبية للخصخصة على العمال، من أجل توفير الاستقرار السياسي المطلوب لتنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي، ومن أجل تخفيف الأعباء الاجتماعية السلبية على الطبقات محدودة الدخل.

٤ - صياغة استراتيجية الخصخصة في مصر (الخطط المستهدفة)

تعتبر الخصخصة جزء رئيسي من برنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل وتهدف إلى تشجيع القطاع الخاص للقيام بمشاركة فعالة في معظم الأنشطة الاقتصادية بالدولة. إن الهدف المحوري لاستراتيجية الخصخصة في مصر هو زيادة الكفاءة الانتاجية للشركات أو للأصول المستثمرة. وأيضاً تهدف الحكومة من وراء استراتيجية الخصخصة إلى تقليل العبء على مواردها المالية، وتعظيم استخدام الموارد الاقتصادية، وتسهيل الدخول في الأسواق الدولية والحصول على التكنولوجيا الحديثة والاستثمارات الأجنبية.

ومن الأهداف الأخرى التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها من وراء الخصخصة : توسيع قاعدة الملكية، وخلق فرص عمل جديدة خاصة على المدى الطويل، وإعادة توزيع إيرادات البيع على الخدمات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم، وكذلك على الاستثمار في الموارد البشرية والبنية الأساسية.

(أ) برنامج خصخصة المشروعات أو الشركات العامة

يهدف برنامج الخصخصة إلى بيع أو تحويل ٣١٤ شركة عامة (وهي الشركات الخاضعة للخصخصة وفقاً للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١) إلى القطاع الخاص.

وإذا تحقق ذلك الهدف فإن مساهمة الشركات العامة في الناتج المحلي الإجمالي والتي تقدر بـ ٩٦ % قبل تنفيذ البرنامج سوف تنخفض إلى ٣٢ % من الناتج المحلي الإجمالي بعد إتمام تنفيذ البرنامج. كان من المخطط أن يتم الانتهاء من بيع تلك الشركات العامة في عام ٢٠٠٠. ومع ذلك وبنهاية عام ١٩٩٩ لم يتم بيع إلا ١٢٣ شركة، بما يعادل ٤٠ % من إجمالي الشركات المخطط بيعها. وأعلنت وزارة قطاع الأعمال العام أن الشركات المتبقية (١٩١ شركة، بما يعادل ٦٠ % من إجمالي الشركات المخطط بيعها) سيتم بيعها خلال عامين (٢٠٠٠ و ٢٠٠١) موزعة على النحو التالي، ٧٩ شركة خلال عام ٢٠٠٠، و ١١٢ شركة مع نهاية عام ٢٠٠١.

من الواضح أن برنامج بيع الشركات المتبقية (١٩١ شركة) غير واقعي ويصعب تنفيذه. حيث تم بيع ١٢٣ شركة فقط في سبع سنوات من ١٩٩٤/٩٣ وحتى عام ٢٠٠٠/١٩٩٩ فكيف سيتم بيع ١٩١ شركة في سنتين فقط ومن هنا فإنه يتوقع أن يستمر البرنامج إلى ما بعد عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

(ب) برنامج خصخصة قطاع البنوك

إن برنامج الحكومة فيما يتعلق بخصخصة البنوك يشمل بيع البنوك المشتركة إضافة إلى أحد البنوك الأربعة الكبرى المملوكة للدولة. وإذا تحقق ذلك الهدف فإن ذلك سوف يعنى تحويل ما يقرب من نصف قطاع الخدمات المالية من أيدي الدولة إلى أيدي القطاع الخاص (يلاحظ أن الدولة تملك ما يقرب من ٧٠٪ من قطاع الخدمات المالية قبل تنفيذ هذا البرنامج).

(ج) برنامج خصخصة شركات التأمين

اصدرت الدولة قانون جديد فى بداية عام ١٩٩٨ يسمح للحكومة بخصخصة شركات التأمين الثلاث الكبرى بالإضافة إلى الشركة المصرية لإعادة التأمين . علاوة على ذلك، فإن الحكومة قد بدأت بالفعل ببيع حصصها بشركات التأمين المشتركة مع القطاع الخاص.

(د) برنامج خصخصة البنية الأساسية

فى البداية لابد من التوضيح بأن خصخصة البنية الأساسية ليست جزءاً من الاتفاقية التى وقعتها مصر مع صندوق النقد الدولى فى عام ١٩٩١. ومع ذلك فإن الحكومة قد سمحت للقطاع الخاص بالانخراط فى العمل فى مجموعة من مشروعات البنية الأساسية . وتأخذ الخصخصة فى مجال البنية الأساسية أشكال محددة مثل قيام القطاع الخاص بإدارة المرفق أو الجهاز المملوك للدولة مقابل أتعاب معينة متفق عليها، أو إتباع نظام الـ "BOT Build-Operate Transfer" بأن يقوم القطاع الخاص بإنشاء المشروع (مشروع كهرباء أو مطار أو ميناء أو طريق) واستغلاله لفترة زمنية معينة يتفق عليها، ثم يتحول أو ينتقل المشروع للملكية الدولة بعد الفترة المتفق عليها. ولقد قام القطاع الخاص بالفعل بالاستثمار فى العديد من مشروعات البنية الأساسية بنظام الـ BOT فى الفترة الماضية.

(هـ) برنامج إصلاح جهاز الخدمة المدنية (الجهاز الإداري)

كما تخطط الحكومة إلى إصلاح جهاز الخدمة المدنية من خلال تخفيض حزمة المتضخم وكذلك تخفيض حجم العمالة به.

بالإضافة إلى خطط الخصخصة المستهدفة والتي تم استعراضها، فإن برنامج الحكومة يشمل بيع المشاريع والشركات الحكومية العديدة بالمحافظات المختلفة، بالإضافة إلى خصخصة أنشطة بنك التنمية والائتمان الزراعي، ودراسة مدى جدوى خصخصة إدارة بعض المستشفيات الحكومية.

ويوضح الجدول رقم (٤/١٢) والشكل رقم (١/١٢) البرنامج المستهدف لخصخصة القطاع العام في مصر، والعوائد أو الإيرادات المتوقعة من الخصخصة حتى عام ٢٠٠٠.

٥ - تنفيذ استراتيجية الخصخصة في مصر (حجم الانجاز الذي تم)

نستعرض هنا حجم الانجاز الذي تحقق في برنامج الخصخصة المصري منذ انطلاقة في عام ١٩٩٣م وحتى عام ٢٠٠٠م. نبدأ أولاً بتبيين حجم الانجاز الذي تم في مجال خصخصة المشروعات أو الشركات العامة (وهو عدد ٣١٤ شركة يستهدف بيعها للقطاع الخاص)، ثم تنتقل لبيان ماتم إنجازه على أرض الواقع في مجال خصخصة القطاع المالي، وأخيراً ماتم إنجازه في مجال خصخصة البنية الأساسية.

١/٥ - ماتم من إنجازه في مجال خصخصة الشركات العامة

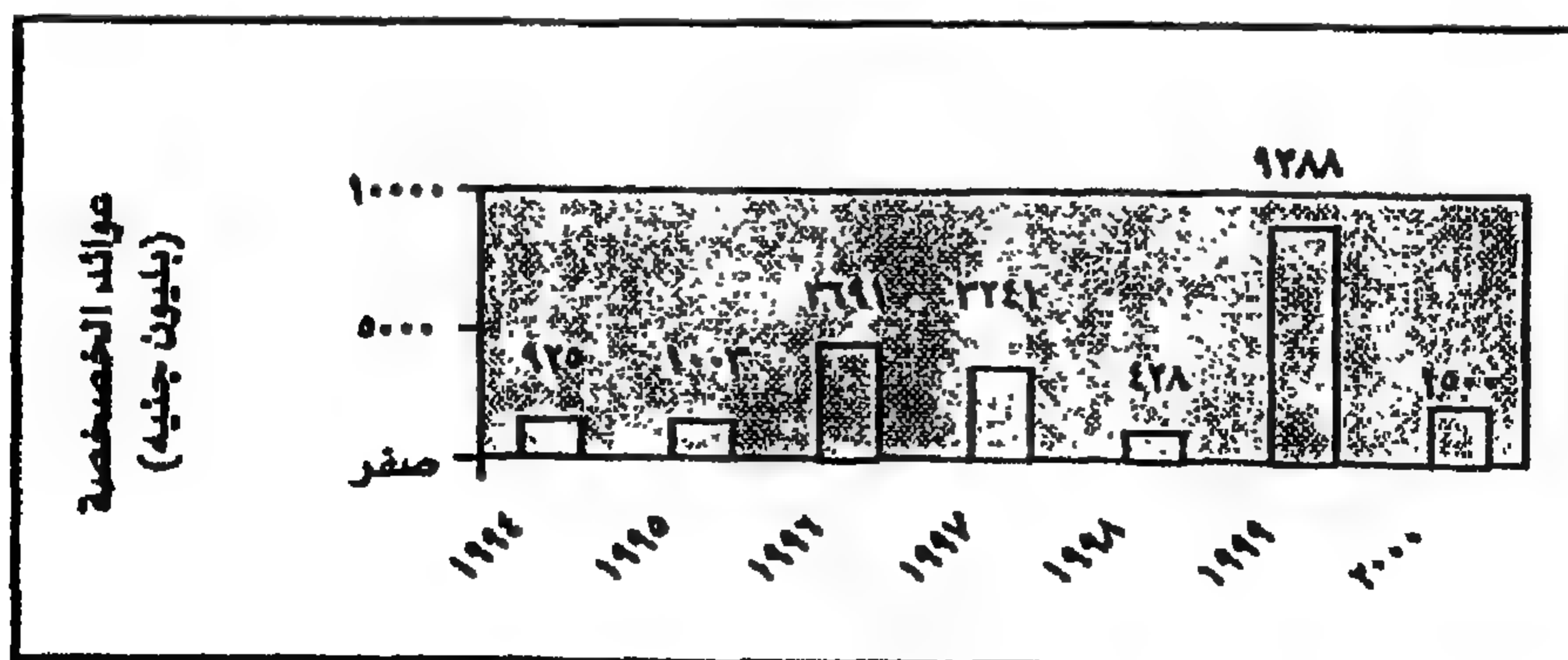
خلال الفترة الأولى والتي استمرت من عام ١٩٩٣ وحتى يناير عام ١٩٩٦م، تم بيع فقط ٣ شركات بالكامل لمستثمرين رئيسيين، وأجزاء أو حصص من ١٦ شركة أخرى (أقل من ٥٠ % من أسهم كل شركة). ويوضح الجدول التالي رقم (٦/١٢) عدد الشركات الاجمالية التي تم بيعها سنوياً منذ عام ١٩٩٤ وحتى عام ١٩٩٨م، مع تفصيل وتحليل عدد الشركات التي بيعت بالكامل، وعدد الشركات

جدول رقم (٤/١٢)

أجندة الخصخصة في مصر حتى عام ٢٠٠٠ م

الستات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
إجمالي الشركات	١٠	١١	٢٢	٤٦	١٤	٩٧	٤٠
شركات يتم بيعها	٢	١	٣	٢	١	٩	١٣
لستثمرين رئيسيين	صفر	صفر	٢٠	١٣	٣	٣٦	١٢
شركات يتم بيع أكثر من ٥٠% من أسهمها خلال البورصة.	١	١	٧	١	صفر		٦
شركات يتم بيع أقل من ٥٠% من أسهمها في البورصة.	٣	٣	صفر	٦	٤	١٠	-
شركات يتم بيع شرائح من أسهمها.	٤	٦	صفر	٥	صفر	١٥	٢
شركات تم بيعها للعمال	صفر	صفر	٢	١٨	٦	١٥	٦
شركات يتم بيع أصولها	٢٣٧٣	٢٩٦	١١	٩٥٦	١٢٦	٢٧٤	٤٤٢
موائد الخصخصة (بليون دولار)	٢٢٨٤٩	٣٨٧٣٦	٨٢٥٠٣	٨١٧٩٣	٣١٤٨٢	٢٥٧٣٥٣	٩٠٠٠٠
عدد العمال	١٩	٩٤٩	٣٤٨	٢٣٧	١	٩٠٩	٢١٦
قيمة الأصول (بليون دولار)							

شكل رقم (١/١٢)



التي بيع منها أكثر من ٥٠ ٪ من أسهمها (أغلبية الأسهم)، وعدد الشركات التي بيع منها أقل من ٥٠ ٪ من أسهمها (أقلية أو جزء من الأسهم)، وكذلك إيرادات أو عوائد عملية الخصخصة سنوياً.

جدول رقم (٦/١٢)

الإنجاز الذي تم في مجال الخصخصة في الفترة من ٩٤ - ١٩٩٨ م

السنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	مجموع ٩٤-٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨
العدد الاجمالي للشركات	٩	١٠	٢٢	٥١	٤٠	٥٢
شركات بيعت بالكامل	٣	صفر	٣	٦	٣	٣٠
شركات تم بيع الجانب الاكبر من أسهمها	صفر	صفر	٢٠	٢٠	٢١	١٢
شركات تم بيع الجزء الأقل من أسهمها (أقل من ٥٠ ٪)	٦	١٠	٩	٢٥	٦	١٢
إيرادات الخصخصة (مليون دولار)	٢٦٥	٢٨٢	١٠٤	١٦١	٤٠٢	٤٤٢
صدد العاملين	٣٢٣٨٧	٤٢١٩٨	٢٩٨١١	١٠٥١٩٦	٣٧٧٣٥	غير معروف
قيمة الأصول (مليون دولار)	١٠٢	١٨٩	١٠٠٤	٢٩١	١٣٢	غير معروف

وإذا كان الجدول رقم (٦/١٢) يوضح حجم الإنجاز الذي تم في مجال خصخصة الشركات العامة المستهدف بيعها (٣٣٤ شركة) فإننا ذكرنا سابقاً بأن ماتم انجازه حتى عام ٢٠٠٠ م يبلغ ١٢٣ شركة، بنسبة ٤٠ ٪ من اجمالي الشركات المستهدفة بيعها.

ويوضح الجدول التالي رقم (٧/١٢) حجم الإنجاز الذي تم بالنسبة لبرنامج الخصخصة المصري مقارنة ببرامج الخصخصة في دول أخرى، سواء كانت دول نامية أو دول شرق أوروبا التي تتحول من الاقتصاد الاشتراكي الى الاقتصاد الموجة بالسوق أو الدول الصناعية، وذلك في عام ١٩٩٨ م . يلاحظ من

جدول رقم (٧/١٢)

إيرادات برامج الخصخصة في مجموعة من الدول في عام ١٩٩٨ م
(بليون دولار أمريكي)

البلد	الاستويات	الإيرادات المجمعة من برنامج الخصخصة	الإيرادات السنوية من برنامج الخصخصة	الإيرادات السنوية للخصخصة من الناتج المحلي الإجمالي
المجر	٩٥/٨٩	٨٠	١١٤	٢٠
بولاندا	٩٥/٩٠	٢٠	٥٠	٦
جمهورية التشيك	٩٥/٩٣	٢٣	٧٧	٩
المكسيك	٩٥/٨٨	٢٧٣	٢٤١	١
الأرجنتين	٩٥/٨٨	١٨٢	٢٢٨	٢
شيلي	٩١/٧٣	٢٤	٣٨	٢
البرازيل	٩٥/٨٩	١٧	٣٩	٣
فنزويلا	٩٥/٩٠	٢٥	٤٢	٧
الفلبين	٩٥/٨٩	٢٤	٤٩	٩
ماليزيا	٩٥/٨٨	١٢	١٥	١
المملكة المتحدة	٩٥/٧٩	٩٦٧	٦٠٤	٨
فرنسا	٩٥/٨٥	٢٤١	٢٤١	٣
إيطاليا	٩٥/٨٥	١٧٠	١٧٠	٢
نيوزيلاند	٩٥/٨٥	٩٠	٩٠	٢
إسبانيا	٩٥/٨٥	٨٣	٨٣	٢
كندا	٩٥/٨٥	٢٦	٧٦	٢
البرتغال	٩٥/٨٥	٥٣	٥٣	٨
مصر	١٩٩٧ و ٩٦	٥	٢	٥

الجدول أن عدد من دول أوروبا ودول أمريكا اللاتينية قد نفذت برامج ضخمة للخصخصة، تنعكس في حجم الإيرادات أو العوائد التي تحققت لتلك الدول من جراء خصخصة القطاع العام لها. ومع ذلك إذا نظرياً إلى الإيرادات أو العوائد التي تحققت من برنامج الخصخصة المصري كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي

نجد أن مصر تجئ مع أفضل خمس دول في هذا الإطار. حيث تجئ المجر، ونيوزيلاند وماليزيا وجمهورية التشيك، ثم مصر كأفضل خمس دول في مجال الخصخصة (إيرادات الخصخصة كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي سنوياً). فمصر حققت إيرادات من الخصخصة تعادل ١٥٪ من الناتج المحلي الاجمالي.

اما إذا قارنا قيمة الايرادات التي تتحقق سنوياً من الخصخصة مع ما تحققة الدول الأخرى، فنجد أنه مصر تجئ في المركز الثامن بعد المملكة المتحدة، وفرنسا والمكسيك، والارجنتين، وإيطاليا، والبرازيل، وماليزيا، وجمهورية التشيك. من وجهة نظر صندوق النقد الدولي والحكومة المصرية، فإن ما تحقق بالنسبة لبرنامج الخصخصة المصري يعد إنجاز ضخماً، وخاصة إذا علمنا أن الايرادات التي تحققت لمعظم الدول الأخرى جاءت من خصخصة مشروعات البنية الأساسية والتي قدر إيرادات ضخمة، في حين أن مصر لم تدرج هذا القطاع لأنها لم تكن قد بدأت في خصخصة مشروعات البنية الأساسية حتى ذلك التاريخ.

ولكن إذا نظرنا إلى طول فترة الخصخصة والتي بدأت في مصر منذ عام ١٩٩٣ وحتى تاريخ كتابة هذه السطور، فإن برنامج الخصخصة في مصر لا يمكن أن يأتي في هذا الترتيب، بل حتماً سيأتي في ترتيب متأخر.

٢/٥ - ما حجم الانجاز في مجال خصخصة القطاع المالي

في قطاع البنوك، قامت الحكومة ببيع معظم حصصها أو أسهم الدولة في البنوك المشتركة. وتسعى الحكومة إلى بيع ما تبقى للدولة من حصص في البنوك المشتركة، وكذلك تسعى لخصخصة بنك من البنوك الأربعة الكبرى المملوكة للدولة، وإن لم تظهر خطوات واضحة في هذا الاتجاه حتى الآن.

اما في قطاع التأمين، فإن الحكومة تقوم باعدادة للخصخصة من خلال تغيير بعض القوانين وتقييم أصول الشركات. وتشمل شركات التأمين التي يتم

اعدادها للخصخصة : خمس شركات مشتركة مع القطاع الخاص وثلاث شركات مملوكة بالكامل للدولة وشركة إعادة التأمين.

٣/٥ - حجم الانجاز الذي تم في مجال خصخصة مشروعات البنية الأساسية

اصبح القطاع الخاص أكثر انخراطاً في إدارة وتشغيل العديد من المشروعات في مجالات البنية الأساسية، من موانئ وشركات اتصالات وقطاع الطاقة.. الخ. وفيما يلي أهم بعض الأمثلة لبعض المشروعات التي قام القطاع الخاص بالاستثمار فيها في مجال البنية الأساسية.

١ - بدأ القطاع الخاص بإنشاء مشروع لتوليد الطاقة غرب الاسكندرية بنظام الـ *BOOT*. هذا المشروع يكلف ٤٠٠ مليون دولار ويهدف إلى توليد ٦٥٠ ميجاوات. هذا المشروع يعتبر واحداً من اثنين تحت الانشاء ويتوقع له أن يزيد الطاقة الكهربائية من ١٤٨٠٠ ميجاوات إلى ٤٣٠٠٠ ميجاوات بحلول عام ٢٠١٨م.

٢ - وهناك مشروع آخر مقدم من الولايات المتحدة، ويهدف إلى توليد طاقة كهربائية بسعر ٢٦ دولار لكل كيلووات، والذي يعتبر أرخص سعر للكهرباء في العالم. هذا المشروع من المتوقع أن يبدأ في عام ٢٠٠٢م. هذه المشروعات تبرز التزام الدولة تجاه إعادة تنظيم شبكة توليد الكهرباء.

٣ - هناك سبع محطات لتوليد لطاقة تابعة للقطاع الخاص، من المتوقع أن تنشأ كشركات منفصلة مع القيام ببيع بعض أسهمها للجمهور.

٤ - إطلاق شركتين للتليفون المحمول تابعتين للقطاع الخاص، بالإضافة إلى أن شركة الاتصالات المصرية (*Telecom Egypt Telecom*) أعلنت أنها ستقوم بعرض ٢٠ % من أسهمها في بورصة الأوراق المالية، وستسمح للقطاع الخاص بزيادة خطوط التليفونات بنسبة ٥٠ % . وبذلك فإن العدد الاجمالي لخطوط التليفونات سيصبح ١٠ مليون خط.

٥ - بعض العقود قد وقعت لتحسين خدمة التليفونات في بعض المناطق بمصر. شركة NEC اليابانية ستقوم بتركيب ٨١٠٠٠ خط تليفونى فى صعيد مصر، ومن المتوقع أن تقوم الشركة بتوفير نظم تحويل عامة رقمية على سواحل البحرين الأحمر والمتوسط.

٦ - بالإضافة إلى انخراط القطاع الخاص فى بعض مشروعات مثل الموانئ والمطارات والطرق ومعظم هذه المشاريع تعمل بنظام ال BOT .

٦ - التحديات التى تواجه برنامج الخصخصة فى مصر

كان من المخطط أن يتم الانتهاء من برنامج تحويل الشركات من القطاع العام إلى القطاع الخاص بحلول عام ٢٠٠٠م. إلا أنه لم يتم بيع أكثر من ١٢٣ شركة بما يعادل ٤٠ ٪ من اجمالى الشركات العامة المخطط بيعها (٣١٤ شركة). إن هذا البطء فى تنفيذ برنامج الخصخصة قد يعود إلى التحديات التالية :

١/٦ - عوامل سياسية

بداية لابد من القول بأنه فى عقد الثمانينات وخاصة فى النصف الأول منه، لم يكن أحداً فى مصر قادراً على مناقشة فكرة بيع القطاع العام إلى القطاع الخاص. ومع ذلك ، فإن بعض التغيرات العالمية والمحلية، مثل انهيار الاتحاد السوفيتى ، وثورة الاتصالات والمعلومات وسيادة منطق وفلسفة التجارة الحرة (جولة اورجواي)، وزيادة حدة المنافسة على المستوى العالمى. بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية التى عانت منها مصر فى الثمانينات (والتي تكلمنا عنها سابقاً) ، كل تلك المتغيرات قد وضعت أنواع مختلفة من الضغوط على الحكومة المصرية لتفكر بشكل جدى فى بيع القطاع العام.

إن الحساسية السياسية لبيع الشركات العامة لمستثمرين رئيسيين سواء لمستثمرين أجانب أو لنفس المجموعة من المستثمرين المصريين، جعل الحكومة

تفضل بيع العديد من الشركات من خلال عرض أسهمها ببورصة الأوراق المالية. وهذا الأسلوب الأخير قد يكون من الأسباب الرئيسية لبطء عملية الخصخصة، لكون البورصة مازالت تمر بمرحلة التطور أو بمعنى آخر لم تتطور بما فيه الكفاية لتكون قادرة على إستيعاب الموجات المتتالية من أسهم الشركات المباعية، إضافة إلى نقص المدخرات المحلية القادرة على شراء أسهم الشركات. من ناحية أخرى فإن الخوف من المشاكل السياسية التي قد تنتج عن تسريح عدد كبير من العمال من الشركات المباعية، قد جعل الحكومة تفكر أكثر من مرة عند عرض أى شركة للبيع.

علاوة على ذلك، فإن الانتقادات الدائمة للحكومة فيما يتعلق بتقييم أصول الشركات المرشحة للبيع، والادعاء ببيع شركات بأسعار أقل من أسعارها الحقيقية، جعل الحكومة تتخذ اجراءات مبالغ فيها فى مجال تقويم أصول الشركات العامة المرشحة للبيع .. الخ. كل تلك العوامل كان لها بعض الأثر فى إبطاء برنامج الخصخصة.

٢/٦ - تحديات اجتماعية

إن واحداً من أهم القيود التي تتسبب فى إبطاء برنامج الخصخصة هو زيادة العمالة بشركات القطاع العام، وبما يزيد عن ضعف ما تحتاجه كل شركة. هذا بجانب زيادة معدل البطالة فى مصر والذي يصل إلى ١٥% من قوة العمل فى نهاية التسعينات وفقاً لتقديرات منظمة العمل الدولية. وعلى ذلك فإن التزام الحكومة بعدم زيادة معدل البطالة قد يكون من العوامل التي تبطئ برنامج الخصخصة . علاوة على ذلك ، فإن الحكومة تواجه بعض المصاعب الأخرى فى تنفيذ برنامج الخصخصة ، مثل المعارضة الشعبية والتي تنتج إما من عدم الفهم أو غياب المعلومات الكافية.

٣/٦ - تحديات نابعة من الإجراءات

إن الحكومة تتعامل مع الخصخصة على أساس حالة بحالة - *A Case - by Case Basis* ، وعلى ذلك فإن هناك إجراءات عديدة ومختلفة قد اتبعت في عمليات بيع الشركات المختلفة. ورغم أن هذه الطريقة توفر درجة عالية من المرونة ، إلا أنها كانت أساسية في المراحل الأولى من البرنامج من أجل التعلم واكتساب خبرة في مجال البيع. ومع ذلك، فإن هذا المدخل قد يتسبب في إبطاء برنامج الخصخصة بسبب دراسة وفحص إجراءات عديدة ومختلفة لعملية البيع لاختيار أفضلها في كل مرة.

٤/٦ - قيود نابعة من تقييم الشركات

إن تقييم الشركة تعتبر مرحلة أساسية تؤثر في كل المراحل الأخرى لإتمام عملية البيع أو تحويل الشركة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وعلى ذلك فإنها تأخذ فترة طويلة من الوقت للتأكد من أن قيمة البيع (أو السعر) عادلة وصحيحة ولتجنب انتقادات مابعد البيع.

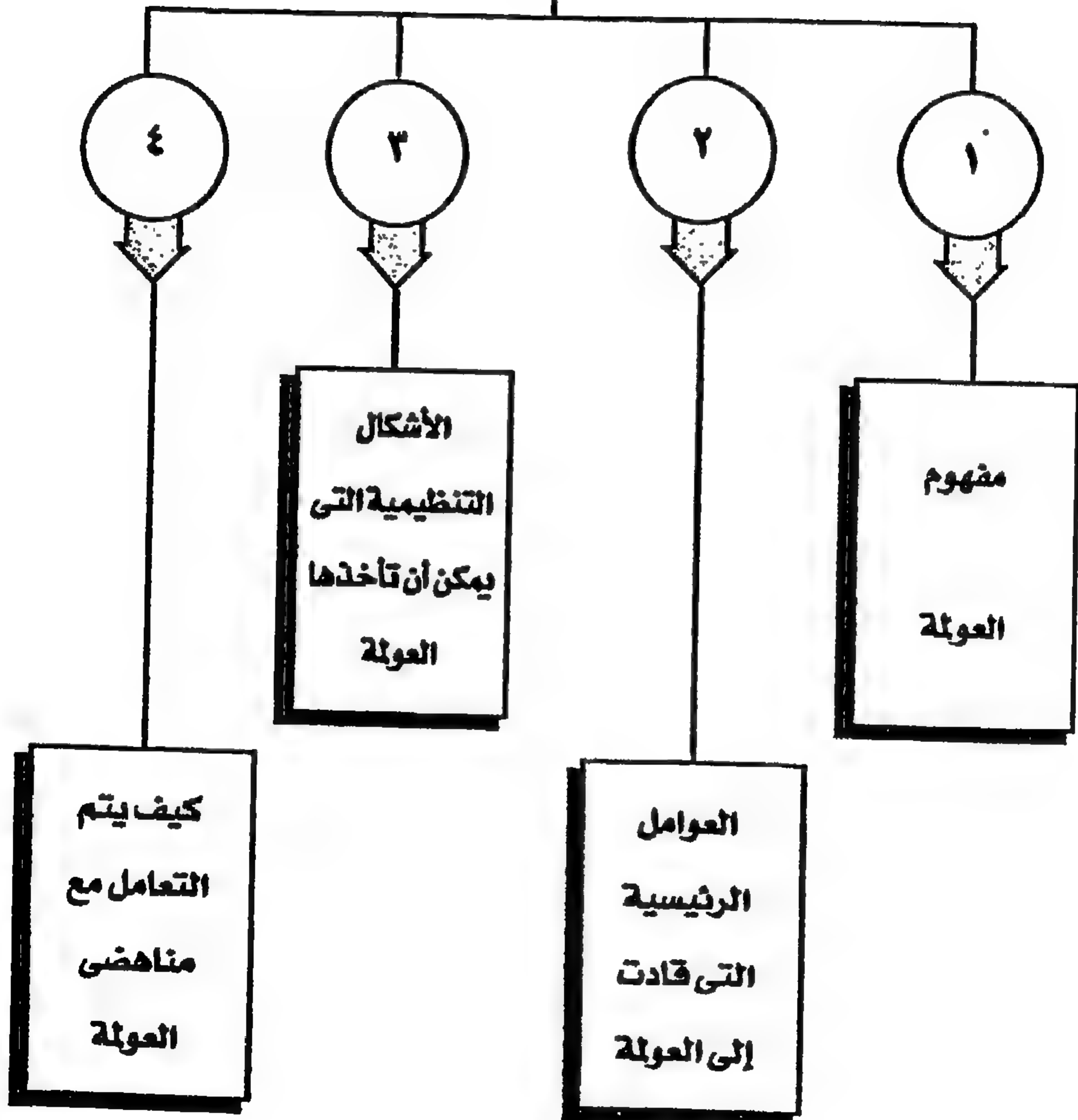
إن معظم الانتقادات التي توجه لبرنامج الخصخصة سواء من المعارضة أو الصحافة أو الجمهور تنصب على عملية تقييم الشركات. وعلى ذلك، فإن هذه العملية تأخذ وقت طويل ويشترك فيها العديد من الأجهزة وهذا بدوره قد يؤثر أو يتسبب في بطلان برنامج الخصخصة.

الفصل الثالث عشر

العولمة وتأثيرها على

الإدارة الإستراتيجية

العولمة وتأثيرها على الإدارة الإستراتيجية



الفصل الثالث عشر

العولمة وتأثيرها على الإدارة الإستراتيجية

مقدمة

لقد أصبحت العولمة (Globalization) من المفاهيم الأكثر إنتشاراً في كل العلوم الاجتماعية، وصارت الكلمة الجذابة والأكثر تردداً على ألسنة الصحفيين والسياسيين على إختلاف إتجاهاتهم. بل الأكثر من ذلك أصبحت القول المأثور في معظم الكتابات الإدارية والاقتصادية. لقد إعتدنا أن نسمع في الأونة الأخيرة أننا نعيش في عالم يتميز بأنه قرية صغيرة، وبأن الثقافات المحلية والاقتصاديات المحلية والحدود المحلية في طريقها إلى التحلل أو التفسخ أو الزوال، وبأن الجزء الأعظم من الحياة الاجتماعية في أى دولة يتحدد من خلال العمليات والسلوكيات العالمية. ومن العوامل الانسانية التي أثرت على إدراكنا في هذا السياق هو الجانب الاقتصادي أو العولمة الاقتصادية. إن هناك إدعاءً بأن اقتصاداً عالمياً حقيقياً قد بزغ أو في طريقة للظهور، ليحل محل الاقتصاديات القومية أو المحلية، وفي ظل هذا النظام الاقتصادي العالمي الجديد فإنه ليس من المناسب وجود اقتصاديات قومية مميزة، وبالتالي ليس من المناسب وجود استراتيجيات لإدارة الاقتصاديات القومية.

سنركز في هذا الفصل على الجانب الاقتصادي للعولمة، ونتعرض في البداية لمجموعة من المفاهيم المتعلقة بالعولمة الاقتصادية. ثم نلقى الضوء على أهم العوامل التي قادت إلى العولمة. ونناقش في الجزء الثالث من هذا الفصل الأشكال التنظيمية للعولمة الاقتصادية. وأخيراً نتعرض لبعض المقترحات التي يمكن أن تفيد في تخفيف حدة العولمة، أو بمعنى أصح تخفيف حدة المعارضة من جانب مناهضي العولمة.

١ - مفهوم العولمة

هناك مفاهيم عديدة للعولمة ، منها ما هو أكثر تشدداً والذي يرى - كما ذكرنا - أن هناك اقتصاد عالمياً جديداً قد ظهر أو على أقل تقدير في طريقة للبزوغ ليحل محل الاقتصاديات القومية، ومنها ما هو أقل تشدداً والذي يرى أن كلمة العولمة "Globalization" هي كلمة جديدة لعنى قديم وهو التحويل أو النظام الدولي "Internationalization". ومع ذلك فهذا ليس المكان لعرض وانتقاد المفاهيم المختلفة للعولمة، والدخول في متاهات تلك المفاهيم. وإنما القصد هنا هو عرض عدد محدود من المفاهيم من أجل إمالة اللثام عن معنى العولمة، وبيان أن هذا المفهوم لم يترسخ بعد في الأدبيات الأكاديمية.

ومن المفاهيم الشهيرة للعولمة (الصناعة العالمية) ، هو ما أورده « بورتير » والمبنى على مفهوم الاستراتيجية. فهو يرى أن الصناعة العالمية « هي الصناعة التي يتأثر فيها المركز التنافسي لشركة معينة في دولة معينة تأثراً جوهرياً بمركزها التنافسي في الدول الأخرى . وبناءً عليه، فإن الصناعة العالمية هي ليست مجموعة من الصناعات المحلية فحسب بل سلسلة من الصناعات المحلية المترابطة والتي فيها تتنافس الشركات ضد بعضها البعض على أسس عالمية حقيقية ، Porter, 1986 .

A Global industry as an "Industry in which a Firm's Competitive position in one country is significantly influenced by its position in other countries. Therefore, the international industry is not merely a collection of domestic industries but a series of linked domestic industries in which the rivals compete against each other on a truly worldwide basis".

أما الإقتصاديون وكتاب التسويق أو العاملون في مجال التسويق فيركزون على التوسع أو التوزيع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية للشركة. حيث يرى

"ديكن" أن العولمة هي شكل أكثر تقدماً وتعقيداً من مفهوم التدويل أو الدولية والذي يتضمن درجة من التكامل الوظيفي بين الأنشطة الاقتصادية المتفرقة دولياً ، Dicken, 1992.

"Globalization is a more advanced and complex form of internationalization which implies a degree of functional integration between internationally dispersed economic activities" Dicken, 1992.

إن المفهومين السابقين يحويان نقاط ضعف رئيسية بسبب عدم التحديد الواضح والدقيق للمقصود بالنطاق الجغرافي : فأي دول يتضمنها التعريفين ؟ هل المقصود كل دولة في كل قارات العالم، أم كل دولة في الدول الصناعية دول العالم الأول ؟ أم كل دولة في الدول الصناعية المتقدمة بالإضافة إلى الدول الصناعية الجديدة (دول جنوب شرق آسيا) ؟. إضافة إلى ذلك فإن التعريف الأول تعريف (Porter) يتضمن نقطة ضعف أخرى، وهي تركيزة على جانب واحد فقط، وهو جانب المنافسة العالمية. والتعريف الثاني أيضاً تعريف (Dicken) يتضمن نقطة ضعف أخرى، وهي عدم وضوح المقصود بأن العولمة شكل أكثر تقدماً من التدويل.

ومن التعاريف الأقل تشدداً والأكثر شمولاً للعولمة، تعريف العولمة بأنها مشاركة الشركات في الأسواق العالمية من خلال مجموعة من الأساليب مثل التصدير، والاستثمار الأجنبي المباشر، وتوفير الموارد الأولية، والتحالفات الاستراتيجية Gereffi, 1996.

"Globalization defined as the participation of firms in overseas markets via mechanisms such as exports, direct foreign investment, sourcing, and strategic alliamces" Gereffi, 1996.

هذا التعريف أقل تشدداً، حيث ينظر للعولمة على أنها المشاركة، ولكنه أكثر عمقاً وشمولاً ، حيث يبرز الصور التي يمكن أن تتحقق بها العولمة : مثل

المصادرات، والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتوفير الموارد وكذلك التحالفات الاستراتيجية والتي يمكن أن تأخذ أشكال عديدة، مثل إعطاء ترخيص والعمل في شكل شركة مشتركة .. الخ. وكذلك يبرز هذا التعريف القاطرات أو الأدوات التي يمكن أن تقود عملية العولمة مثل : المبتكرين، والمصممين، والموردين، وصناع السلع النهائية، والتجار أو الموزعين للجملة والتجزئة والممولين... الخ. وسوف يتضح ذلك أكثر عند الحديث عن الأشكال التنظيمية للعولمة.

بعض استعراض بعض التعاريف المختلفة للعولمة، سوف ننتقل في الجزء التالي لمناقشة الأسباب أو العوامل الرئيسية التي فجرت وقادت إلى العولمة.

٢ - العوامل الرئيسية التي قادت إلى العولمة

إن هناك العديد من العوامل الرئيسية - بعضها قديم والبعض الآخر حديث - التي فجرت وقادت الاتجاه نحو العولمة. بعض هذه العوامل محل تساؤل (غير مقنعة) وبعضها الآخر مقنع ونستعرض تلك العوامل الرئيسية فيما يلي :

١/٢ - تقارب رغبات وأذواق المستهلك على المستوى العالمي

Global Consumer Tastes and Demands

إن المنادين بعولمة الأسواق يرون أن احتياجات ورغبات العالم أصبحت متجانسة تماماً، وأن قاعدة المستهلكين الذين يرغبون في استهلاك المنتجات العالمية قد اتسعت لتشمل غالبية المستهلكين. والسبب في ذلك يرجع إلى سعي المستهلكين نحو التوحيد أو الإتساق فيما يتعلق بالموضة وخصائص المنتج بدلاً من التميز. ومن الأسباب الرئيسية التي تجعل المستهلكين يفضلون نج العالمي والنمط بدلاً من المنتج المحلي هو السعر الأقل والجودة والمصداقية العالية. وقد يكون المستهلك على استعداد للتضحية ببعض متطلباته الخاصة في سبيل الحصول على منتجات نمطية رخيصة السعر والتي تنتجها الشركات العالمية التي تتمتع باقتصاديات الحجم الكبير والخبرة. إن هذا التجانس في احتياجات ورغبات المستهلكين حول العالم يعد أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في بزوغ العولمة.

إن تقارب وتجانس احتياجات ورغبات المستهلكين حول العالم قد يحدث بصورة أكبر في الدول المتقدمة (دول أمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية، واليابان بالإضافة إلى الدول الصناعية الجديدة، مثل كوريا الجنوبية وتايوان وهونج كونج وستغافورا ... الخ) وبين الشباب . والسبب في ذلك يرجع إلى أن القوة الشرائية للمقيمين في الدول المتقدمة تعتبر متقاربة، وفي نفس الوقت تختلف اختلافاً كبيراً عن القوة الشرائية للمقيمين في الدول الأقل نمواً.

وبالنسبة لتقارب وتجانس احتياجات ورغبات الشباب بصورة أكبر من الآخرين، فقد يرجع ذلك إلى رغبة الشباب ولعهم بتقليد العادات الشرائية والاستهلاكية للشباب الغربي وخاصة شباب الولايات المتحدة، وتحديدًا المقيمين بكاليفورنيا.

ومن بين العوامل التي يمكن أن تساعد وتدعم الاتجاه نحو تقارب وتجانس احتياجات ورغبات المستهلكين حول العالم : اتجاه نظم التسويق إلى التوحد أو التشابه في دول العالم المختلفة، وتبادل المعلومات وقابلية المشترين للتحويل من سلعة لأخرى أو من منتج لآخر، بالإضافة إلى الحملات الاعلانية الكبيرة والتي قد تساعد في بناء شهرة لعلامة تجارية دولية في الأسواق العالمية.

وإذا نظرنا نظرة تحليلية لهذا الادعاء الذي يقول بأن احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين المختلفين حول العالم تتجه إلى التجانس والتوحد وبالتالي فإن هذا يدعم الاتجاه نحو العولمة، فإننا نجد أن احتياجات ورغبات المستهلكين تختلف من دولة لأخرى، بل تختلف داخل الدولة أو المدينة الواحدة، حسب اختلاف مستويات دخول الأفراد، ومستويات التعليم والثقافة، والتنشئة والميول والاتجاهات والعادات .. الخ.

وهناك مجموعة من الأسئلة يمكن أن تثار في هذا السياق : هل هناك اتجاه حقيقى لزيادة التجانس بين رغبات واحتياجات المستهلكين حول العالم؟

هل هناك دراسات ميدانية إجريت فى كل دول العالم تؤيد ذلك الاتجاه ؟ وإذا فرضنا وجود هذا الاتجاه، هل الاتجاه نحو تجانس احتياجات ورغبات المستهلكين عالمياً ينطبق على كل الصناعات والسلع الصناعية، (السلع الاستهلاكية ، وهكذا) ؟ وهل هذا الاتجاه ينطبق على كل الدول الغنية والفقيرة ، المتقدمة والنامية ؟ اعتقد أن كل تلك الأسئلة تحتاج إلى دراسات مستفيضة وأترك للقارئ أن يفكر ولو بصورة مبدئية فى اجابات لتلك الأسئلة.

٢/٢ - إنخفاض تكاليف النقل وزيادة السفر وتحسين قنوات الاتصال

Declining Transportation Costs, Increasing Travel and Improving Channels of Communication

من العوامل الأخرى التى ساهمت ودعمت الاتجاه نحو العولمة، انخفاض تكاليف النقل وزيادة السفر وتحسين قنوات الاتصال. لقد تحقق الانخفاض فى تكاليف النقل من خلال وسائل عديدة أهمها ، الاعتماد الكبير على الحاويات الضخمة والسفن العملاقة ، بالإضافة إلى انخفاض أسعار البترول، الأمر الذى أدى إلى تحسين نظم النقل وزيادة الاتجاه نحو إدارة عمليات النقل على نطاق أو أساس عالمى للاستفادة بالوفورات فى التكاليف . وعلاوة على ذلك، فإن زيادة أعداد المسافرين من سياح ورجال أعمال والذى جاء كنتيجة لدخول طائرات الجumbo "Jumbo" العملاقة منجال النقل، والتى تعتبر أكثر سرعة وأكثر تحملاً من السفن، بالإضافة إلى الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة، مثل الفاكس، والاستايت والدش .. الخ. كل ذلك قد أدى إلى زيادة الاتجاه نحو تلاشى مفهوم الأجنبى أو الأجنبية، وكذلك زيادة الاتجاه إلى أن يكون العالم قرية صغيرة يمكن إدارتها والسيطرة عليها، وأدى كذلك إلى زيادة وعى المستهلكين ورجال الأعمال بالحياة اليومية وبأذواق ورغبات المستهلكين الآخرين حول العالم.

٣/٢ - تدخل الحكومة

Government Intervention

إن سياسات الحكومة قد تؤثر سلبياً فى بعض الأحيان وقد تؤثر إيجابياً

في أحيان أخرى على العمولة. إن الدول المختلفة قد تؤثر دراماتيكيا على صناعاتها المحلية من خلال فرض الرسوم الجمركية (مثل الجمارك على الواردات وحصص الواردات) وغير الجمركية (مثل تدعيم الصادرات وتقييد الملكية). ومع زيادة الاتجاه نحو إعادة تنظيم الأسواق وإلغاء القيود التجارية، كنتيجة لاتفاقيات التجارة الدولية (الجات GATT) والتكتلات الاقتصادية العالمية مثل الاتحاد الأوربي "EU" ودول أمريكا الشمالية (النافتا "NAFTA")، زاد حجم التجارة الدولية، وقل تدخل الحكومات في إدارة الاقتصاديات المحلية لصالح العمولة الاقتصادية. ومن هنا، فإن المديرين بالمنظمات المختلفة يعملون تحت ضغوط قوية ومتزايدة بسبب حاجتهم المتنامية لصياغة وتطبيق استراتيجيات عالمية في مجال أعمالهم.

ومن ناحية أخرى، فإن السياسات الحكومية قد تعمل كمائق أمام العمولة. خاصة خلال فترات الكساد، حيث تنصاع الحكومات للضغوط السياسية من جانب الشركات الوطنية أو المحلية من أجل حماية الصناعة الوطنية، وذلك بوضع مجموعة من العوائق التجارية أمام الواردات الأجنبية.

Economies of Scale

٤/٢ - اقتصاديات الحجم

إن مفهوم اقتصاديات الحجم الكبير يعتبر أحد المفاهيم الكلاسيكية في الاقتصاد الجزئي، والفكرة الأساسية لهذا المفهوم تركز على أن المنتج الذي ينتج بحجم كبير يستطيع أن يخفض تكاليف الإنتاج (وخاصة التكاليف الثابتة) كلما زاد من حجم انتاجه. ولما كان السوق المحلي بطبيعته محدود أو غير كبير بما فيه الكفاية، فإن السبيل لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير يتمثل في الخروج للعالمية أو الاتجاه إلى الأسواق العالمية المختلفة. ومع ذلك فإن قيمة هذا المفهوم (اقتصاديات الحجم الكبير) قد أصبحت محل تساؤل، خاصة مع ظهور مفهوم التصنيع المرن، والذي ينادى بضرورة تحقيق الكفاءة وتخفيض تكاليف

الانتاج عند قيام المصنع بانتاج أحجام صغيرة. بمعنى آخر، فإن التصنيع المرن يمكن الشركة من الانتاج بتكلفة أقل سواء كانت تنتج على نطاق كبير أو كانت تنتج أحجام صغيرة، ومن هنا فإن اقتصاديات الحجم الكبير لم تعد ضرورية لكي تتمكن الشركة من الانتاج بتكلفة أقل.

إن اقتصاديات الحجم الكبير وكذلك التصنيع المرن قد يساعدان ويدعمان الاتجاه نحو العولة، لأن الانتاج الكبير يتطلب أسواق واسعة (عالمية) لتسويق هذا الانتاج الكبير، كما أن التصنيع المرن يتطلب تكنولوجيا وكفاءات عالية قادرة على انتاج أحجام صغيرة متنوعة بتكلفة أقل لخدمة الاسواق المختلفة.

Economies of Scope

٥/٢ - اقتصاديات التنوع

لقد ناقشنا أهمية مفهوم اقتصاديات الحجم الكبير في مجال تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي زيادة القدرة على غزو الأسواق العالمية وزيادة الاتجاه نحو العولة. ومع ذلك فإن مفهوم اقتصاديات التنوع قد يبدو أكثر أهمية من اقتصاديات الحجم.

إن اقتصاديات التنوع تعنى مقدرة المصانع الكبيرة والصغيرة على السواء على انتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المختلفة القابلة للتسويق عند مستويات تكلفة أقل. ويمكن تحقيق اقتصاديات التنوع داخليا (أى داخل الشركة) من خلال إتباع نظام التصنيع المرن والذي أشرنا اليه فى النقطة السابقة لإنتاج مجموعة متماثلة أو مترابطة من المنتجات. وكذلك يمكن تحقيق اقتصاديات التنوع خارجياً (أى خارج الشركة) من خلال العلاقات الخارجية مع العملاء أو المستهلكين - حيث يمكن للشركة أن تبني أو تؤسس اسم لعلامة تجارية عالمية، وتستطيع أن تبيع كل المنتجات الجديدة المطورة تحت هذه العلامة، وبالتالي يمكن للشركة أن توفر الوقت وتكاليف الاعلانات ، وهناك أمثلة للعديد من الشركات اليابانية والكورية التى استطاعت وفى وقت قصير أن تحقق شهرة عالمية وتبنى علامة تجارية عالمية لها من خلال اقتصاديات التنوع.

إن اقتصاديات الحجم الكبير يمكن أن تحقق مزايا عديدة للشركة في الأجل القصير، بينما اقتصاديات التنوع يمكن أن تحقق مزايا عديدة للشركة في الأجلين المتوسط والطويل. إن اقتصاديات التنوع تمثل الأسس أو القواعد الضرورية لبناء شبكة توزيع عالمية، وبالتالي إختراق الأسواق العالمية المختلفة.

وينبغي مراعاة أن مفهوم اقتصاديات التنوع يتطلب من الشركة التي تطبقه قدر كبير من التكامل الداخلى والتناسق الخارجى. إن التكامل الداخلى مطلوب لإدارة المنتجات المختلفة وتحقيق التنسيق بين الأساليب الإدارية المختلفة من أجل إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات. كما أن تسويق مجموعة متنوعة من المنتجات المختلفة لمستهلكين أو عملاء مختلفين، يعيشون فى بيئات تسويقية مختلفة يتطلب قدر كبير من التناسق الخارجى، وكذلك التنسيق بين الجهود المختلفة لإشباع تلك الأسواق المختلفة.

Experience Curves

٦/٢ - منحنيات الخبرة

تعتبر منحنيات الخبرة أحد العوامل التي ساعدت ودعمت الاتجاه نحو العولمة أو تبنى استراتيجيات عالمية. إن منحنيات الخبرة يمكن أن تقود إلى تخفيض تكاليف التصنيع وتحسين وتطوير العملية الانتاجية الكلية، وبالتالي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق وفورات فى التكاليف وتحقيق معدلات ربح عالية. ومع ذلك ينبغي مراعاة أن الشركة التي تتبنى استراتيجية تقديم منتجاتها بأقل الأسعار معتمدة على منحنيات الخبرة يمكن أن تدمر نفسها وتدمر منافسيها وتدمر السوق كلية. حيث أنه فى حالة قيام الشركة ببيع منتجاتها بأقل الأسعار فإن ذلك يمكن أن يترتب عليه الاضرار بالمنافسين، وكذلك الاضرار بالشركة نفسها لأن بيع المنتجات بأسعار أقل يمكن أن يؤدي إلى معدلات أرباح أو معدلات عائد على الاستثمار أقل، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الدافعية لدى الشركة للاستمرار فى السوق، خاصة إذا كانت هناك صناعات أخرى لديها القدرة على تحقيق معدلات أعلى من العائد على استثماراتها.

Technology

٧/٢ - التكنولوجيا

إن التكنولوجيا تعتبر من أهم العوامل التي فجرت ودعمت العولمة، فهي من ناحية تعتبر الوسيلة الوحيدة الفعالة لتغطية التكاليف المتزايدة للبحوث والتطوير، ومن ناحية أخرى يمكن أن تزيد من قدرة الشركة على تبني استراتيجيات اقتصادية الحجم الكبير، وتزيد وتطور منحنيات الخبرة والتعليم لدى الشركة. إن التكنولوجيا كانت من أهم العوامل في إحداث التكامل العالمي في الماضي، وسوف تكون العامل المحدد في المنافسة العالمية في المستقبل، بسبب أهميتها الكبيرة (كما ذكرنا) في مجال تغطية التكاليف الضخمة للبحوث والتطوير والتي تعتبر أحد معايير التقدم والاستمرار لأي شركة.

Speed and Timing

٨/٢ السرعة والتوقيت

إلى جانب اقتصاديات الحجم والمدى (التنوع) وتقارب أو تجانس أذواق ورغبات المستهلكين على المستوى العالمي، فإن التحديث والابتكار الذي يقوم به المنافسون يمكن أن يكون أحد العوامل التي تساعد وتدعم الاتجاه نحو العولمة. فإذا قامت إحدى الشركات في صناعة معينة بالاتجاه نحو العالمية وتوسيع مبيعاتها في الخارج، فإن المنافسون لتلك الشركة سوف يتتبعون آثار تلك الشركة ويقومون بتوجيه مبيعاتهم للأسواق العالمية. وبالطبع فإن الشركة التي تبادر بدخول الأسواق العالمية قبل منافسيها، ولا تنتظر لتقوم بدور المقلد أو التابع للمنافسين، ستكون قادرة على تحقيق مزايا واضحة على منافسيها، مثل تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وزيادة الخبرة والتعلم بالإضافة إلى أن تلك الشركة ستكون قدرتها على المنافسة أكبر في السوق العالمية الذي تدخله قبل الآخرين.

وفي هذا الإطار، قد تكون قدرة الشركة المحلية على صياغة وتطبيق استراتيجية عالمية أكثر سهولة من قدرة الشركات المتعددة الجنسيات. فغالباً ما تبدأ الشركات المحلية الساعية نحو غزو الأسواق العالمية من الصفر، حيث لا

توجد لديها من الأساس أية بنية أساسية في الأسواق العالمية. في حين أن الشركات المتعددة الجنسيات يتوافر لديها بنية أساسية لإدارة أعمالها في الأسواق الدولية المختلفة والتي قد تتطلب إعادة صياغة وإعادة تعديل وضرورة إحداث التنسيق والتكامل بينها، وقد يكون ذلك في غاية الصعوبة بالنسبة للشركة المتعددة الجنسية. فقد يكون من السهل أن تتبنى استراتيجية عالمية جديدة كلية بدلاً من أن تعيد صياغة وتعديل وتحديث التنسيق بين الجوانب المختلفة لاستراتيجية موجودة بالفعل.

ومن هنا فإن سياسات المنافسين وخاصة التسويقية تعتبر من العوامل المهمة التي تحدد قدرة الشركة على غزو الأسواق العالمية. إن سرعة وتوقيت تقديم المنتج للأسواق المختلفة وسرعة وتوقيت استجابة المنافسين لهذا المنتج أصبحت من العوامل المهمة منذ عقد الثمانينات من القرن العشرين، فالشركات متعددة الجنسيات لم تعد قادرة وحدها على تصميم وتقديم منتج جديد خاص لكل سوق محلي ثم بعد ذلك تعميم هذا المنتج الجديد عالمياً. وذلك بسبب سهولة قيام المنافسين وخاصة المحليين بتقليد وإنتاج هذا المنتج الجديد، بل وتطويره ليمنافسوا به الشركة متعددة الجنسيات التي قدمت من الأساس. وعلى ذلك، فإن تقديم المنتج الجديد للسوق المحلي والعالمي في نفس الوقت أصبح ضرورة للنجاح في المستقبل، بدلاً من تقديمه للسوق المحلي أولاً، ثم بعد فترة يُعمم أو يقدم للسوق العالمي.

إن الشركة العالمية والتي تملك شبكة توزيع عالمية وتنتج منتج نمطي عالمي هي الوحيدة القادرة على الاستجابة بنجاح للأهمية المتزايدة للسرعة والتوقيت.

٩/٢ - مركز تنافسي قوى في السوق Strong Home Market Position

يعتبر تحقيق مركز تنافسي قوى في السوق الوطنية عاملاً محدد لتحقيق النجاح في السوق العالمية. إن الشركات العالمية المنافسة يمكن أن تهدد وتؤثر على

وتتضرر الشركات المحلية في أسواقها الوطنية، ومع ذلك فإن الشركات الوحيدة القادرة على إنزال ضربة قوية وتحطيم الشركة العالمية في سوقها الوطنية هي الشركات المحلية القوية، وهذا واضح في المنافسة القوية والشرسة بين شركتي ياماها وهوندا في اليابان ، وبين شركتي جنرال موتورز وفورد في الولايات المتحدة، وكذلك بين شركتي نيسان وتويوتا في اليابان . وعلى ذلك، فإن تحقيق مركز تنافسي قوى في السوق الوطنية يعتبر شرط مبدئي للشركة لكي تكون قادرة على بناء استراتيجية عالمية ومجابهة المنافسة على المستوى العالمي. وتحقيق مركز تنافسي قوى في السوق الوطنية لا يعنى حصول الشركة على مركز أو موقع احتكاري في سوقها الوطنية، بل على العكس ، فإن توافر المنافسة القوية في السوق الوطنية في حد ذاتها تعتبر شرط مبدئي لزيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية.

١٠/٢ - تقديم الدعم المالي لفرع أو قطاع أو سوق معين Cross - Subsidisation

إن فكرة تقديم الدعم المالي لقطاع أو سوق معينة ترتكز على استغلال المركز التنافسي القوي للشركة في سوق معينة ولتكن السوق الوطنية أو أية سوق أجنبية لتدعم مركز الشركة في أسواق أخرى ومهاجمة المنافسين في تلك الأسواق الأخرى من خلال حروب الأسعار. ترتكز فكرة الدعم المالي أيضاً على افتراض أن الشركة تفضل استراتيجية تنويع المنتج (اقتصاديات المدى أو التنويع) بدلاً من استراتيجية المنتج الواحد.

إن بناء نظام توزيع عالمي يعتبر ممكناً واقتصادياً في حالة واحدة فقط، وهي حالة قيام الشركة باقتاج مجموعة من المنتجات المتنوعة ، والتي تمكنها من الاستغلال الكامل لشبكة التوزيع العالمية تلك، وتمكنها كذلك من بناء علامة تجارية عالمية للشركة. ومن هنا فإن الدعم المالي الذي تقدمه الشركة لفرعها في أسواق معينة ارتكازاً على قوة مركزها التنافسي والريحي في أسواق أخرى يعتبر الوسيلة المثلى لحق حضور عالمي للشركة في الأسواق المختلفة وبقائها

واستمرارها في السوق العالمى ككل. وعلى ذلك فإن هذه الوسيلة يمكن أن تساعد وتدعم الشركات المختلفة في الاتجاه نحو العولمة.

تناولنا حتى الآن بعض مفاهيم العولمة، والعوامل الرئيسية التي فجرت ودعمت الاتجاه نحو العولمة خاصة من جانب الشركات الدولية أو الشركات المتعددة الجنسيات . والسؤال الذى يطرح نفسه الآن : هو كيف تقوم الشركات بإدارة أعمالها المختلفة وممارسة أنشطتها المتنوعة في السوق العالمية ؟ أو بمعنى آخر ماهى الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تأخذها العولمة ؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الجزء التالى.

٣ - الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تأخذها العولمة

السؤال الذى يطرح نفسه على السطح ماهو الشكل التنظيمى الملائم والذى يمكن استخدامه في دراسة العولمة الاقتصادية ؟ إن نظرية التنظيم قد ركزت على الشركات الدولية أو عابرة القارات (*Transnational Corporation*) والتي إنتشرت في الدول المختلفة والصناعات المختلفة. كأحد المداخل لدراسة العولمة. وهناك مدخل آخر والذى يفترض أن الصناعة العالمية (*Global Industry*) تشكل المجال التنظيمى الوحيد لدراسة العولمة. وهذا المدخل يفترض أن الصناعة العالمية هى الصناعة التي فيها يتأثر المركز التنافسى لشركة معينة في دولة معينة بمركزها التنافسى في الدول الأخرى. ويتم التنافس بين الشركات المختلفة داخل تلك الصناعة على أساس عالمى حقيقى.

والمدخل الثالث الذى يمكن استخدامه في دراسة العولمة الاقتصادية هو سلاسل الانتاج والتسويق العالمية أو السلاسل السلعية العالمية (*Global commodity chains GCCs*). وهذا المدخل يعتبر أكثر شمولاً من مدخل الشركات عابرة القارات أو مدخل الصناعة العالمية. حيث يمتد ليشمل الشبكات الاستراتيجية لكل الشركاء الاقتصاديين (المبتكرين، والمصممين ، وموردى المواد

الخام، المدخلات الأخرى، وصناع أو منتجي السلع النهائية، والتجار والممولين وتجار الجملة والتجزئة) والذين يساهمون بنسب مختلفة وفي مراحل مختلفة في سبيل توفير وعرض المنتجات في السوق العالمي.

إن تنظيم تلك الشبكات المختلفة بداية من المبتكرين وانتهاءً بتجار التجزئة، قد يأخذ شكل مركزياً أو لا مركزياً، وقد يأخذ نطاق (أو مساحة) جغرافى واسع أو ضيق. ويتأثر تنظيم تلك الشبكات بمجموعة من القوى المؤسسية، والتي تشمل سياسات الدول المختلفة، والاختلافات في نظم العمالة من الدول المختلفة، والهياكل الصناعية المحلية في الدول المختلفة، الخ. ومن الأشياء المهمة والتي ينبغي مراعاتها هنا أن الحدود التقليدية بين الدول، والشركات والصناعات يتم إعادة تنظيمها أو تشكيلها، وأن نظرية التنظيم وكذا نظرية التنمية تحتاج إلى طرق مختلفة تجعلها قادرة على إستيعاب كل الشركاء الاقتصاديين في إطار تنظيمى واحد.

وسيتم تناول سلاسل الانتاج والتسويق العالمية أو الـ *GCCs* بشئ من الأيجاز في السطور التالية .

يمكن تعريف سلاسل الانتاج والتسويق العالمية بأنها مجموعة من شبكات الأعمال التي تنخرط في أنشطة الانتاج، وتوفير المدخلات، والتعاقد من الباطن، والتصدير، والشراء، والتوزيع، والتسويق.

“Global commodity chains are conceived as networks of business units involved in producer, supplier, subcontracting, exporting, purchasing, distribution and marketing activities”.

وهناك نوعين من سلاسل الانتاج والتسويق العالمية :

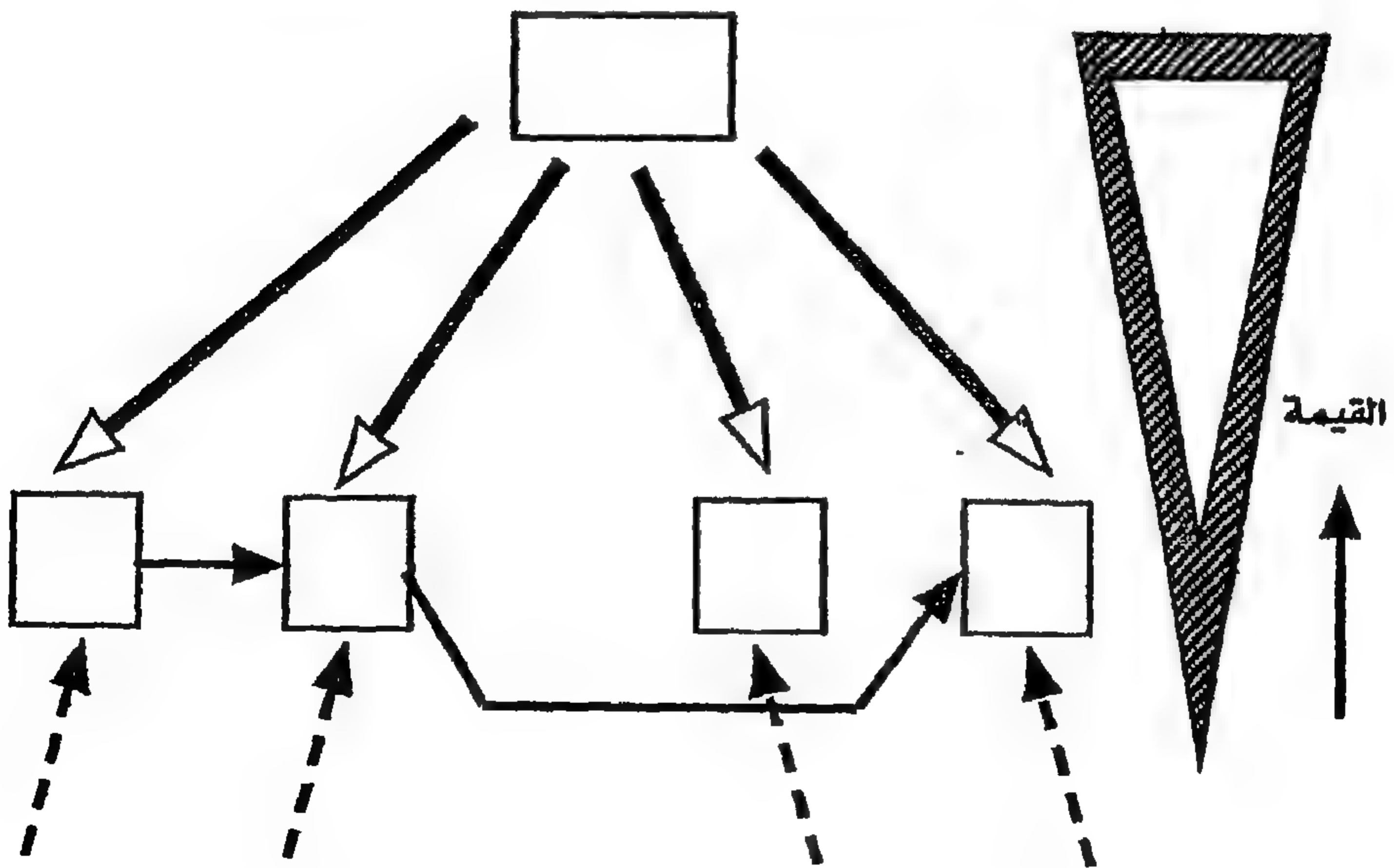
(١) السلاسل التي يهيمن عليها المنتج *Producer - driven commodity chains*

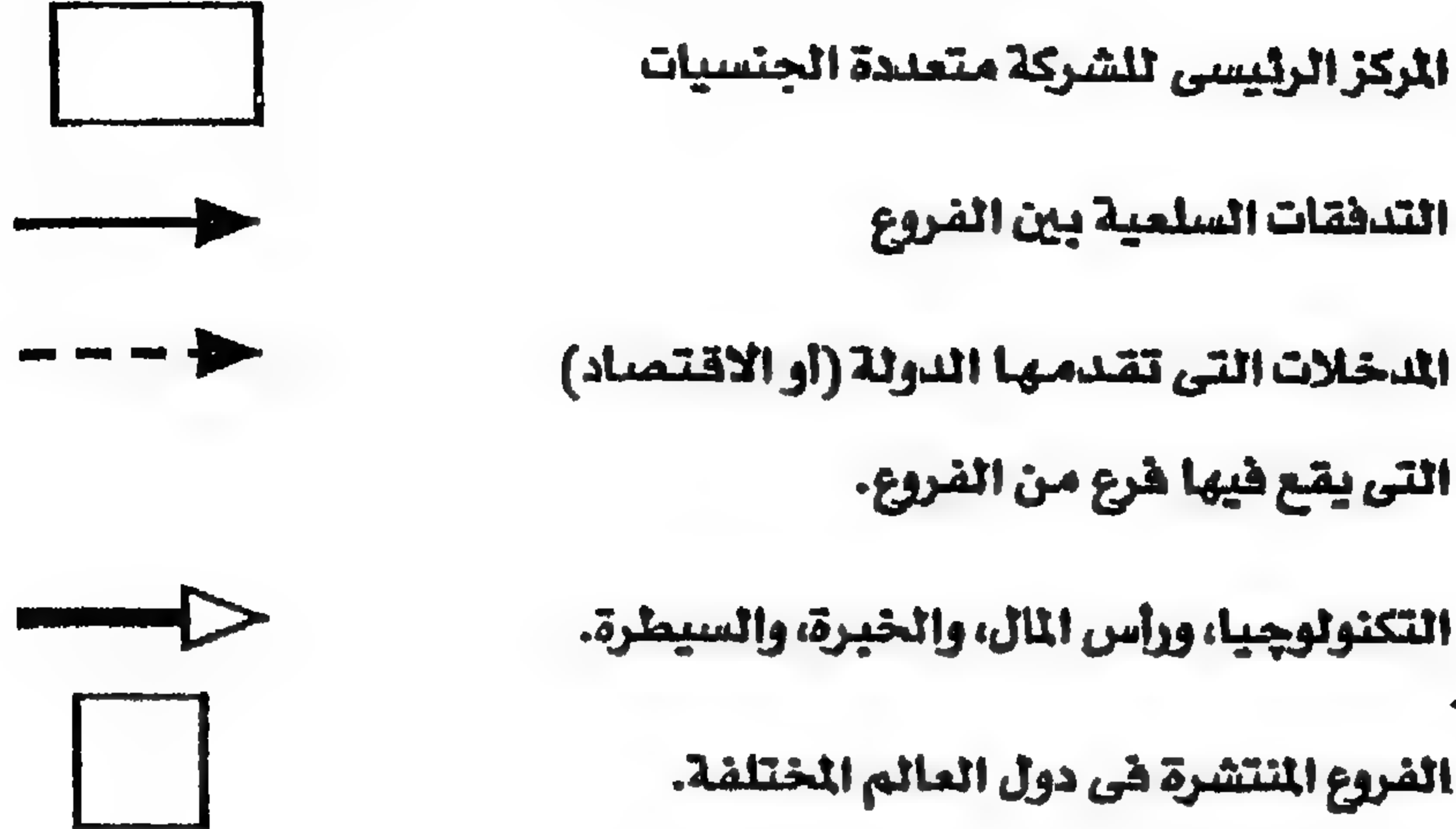
وهذا النوع ينتشر في الصناعات عالية التكنولوجيا وكثيفة رأس المال، مثل

صناعات السيارات والطائرات والدواء وقد تأخذ السلسلة في هذه الحالة شكل مجموعة من الفروع التابعة لشرعة متعددة الجنسيات، وتهدف السلسلة هنا إلى تنظيم وربط وحدات العمل المختلفة أو الفروع المختلفة لتلك الشركة. وتعتبر الشركة متعددة الجنسيات هي بمثابة « القوى العظمى » في هذا النوع من السلاسل، حيث تهيمن وتسيطر على السلسلة وتحصل على النسبة الأعلى من الأرباح والمكاسب التي تحققها السلسلة تاركة لباقي الوحدات أو الفروع نسبة هزيلة من المكاسب والأرباح. وهناك العديد من الأمثلة للشركات المتعددة الجنسيات أو عابرة القارات والتي تلعب دور المهيمن في هذا النوع من السلاسل، مثل شركات تويوتا، ونيسان للسيارات في اليابان، وشركات جنرال موتورز، وفورد للسيارات في الولايات المتحدة .. الخ. ويوضح الشكل رقم (١/١٣) التالي سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التي يسيطر عليها المنتج.

شكل رقم (١/١٣)

سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التي يسيطر عليها المنتج





(٢) السلاسل التى يهيمن عليها المشتري *Buyer-Driven Commodity Chains*

وينتشر هذا النوع فى الصناعات كثيفة العمالة وصناعات السلع الاستهلاكية. وقد تأخذ السلسلة فى هذه الحالة شكل مجموعة من الشركات المستقلة ذات أحجام مختلفة، وتعتبر الشركة المشترية هى بمثابة القوى العظمى فى هذا النوع من السلاسل، حيث تهيمن وتسيطر على السلسلة وتكون هى المسؤولة عن تسويق المنتج، وعادة تحت اسمها التجارى أو علامتها التجارية الخاصة بها. وتقوم السلسلة فى هذه الحالة بالربط بين مجموعة مختلفة من الشركات والتى تتواجد فى بيئات اجتماعية ومؤسسية مختلفة. وبمعنى آخر تقوم السلسلة بالربط بين مجموعة مختلفة من المواد الخام، والعمالة، والمهارات والكفاءات الإدارية، والتكنولوجيا داخل مساحة جغرافية معينة.

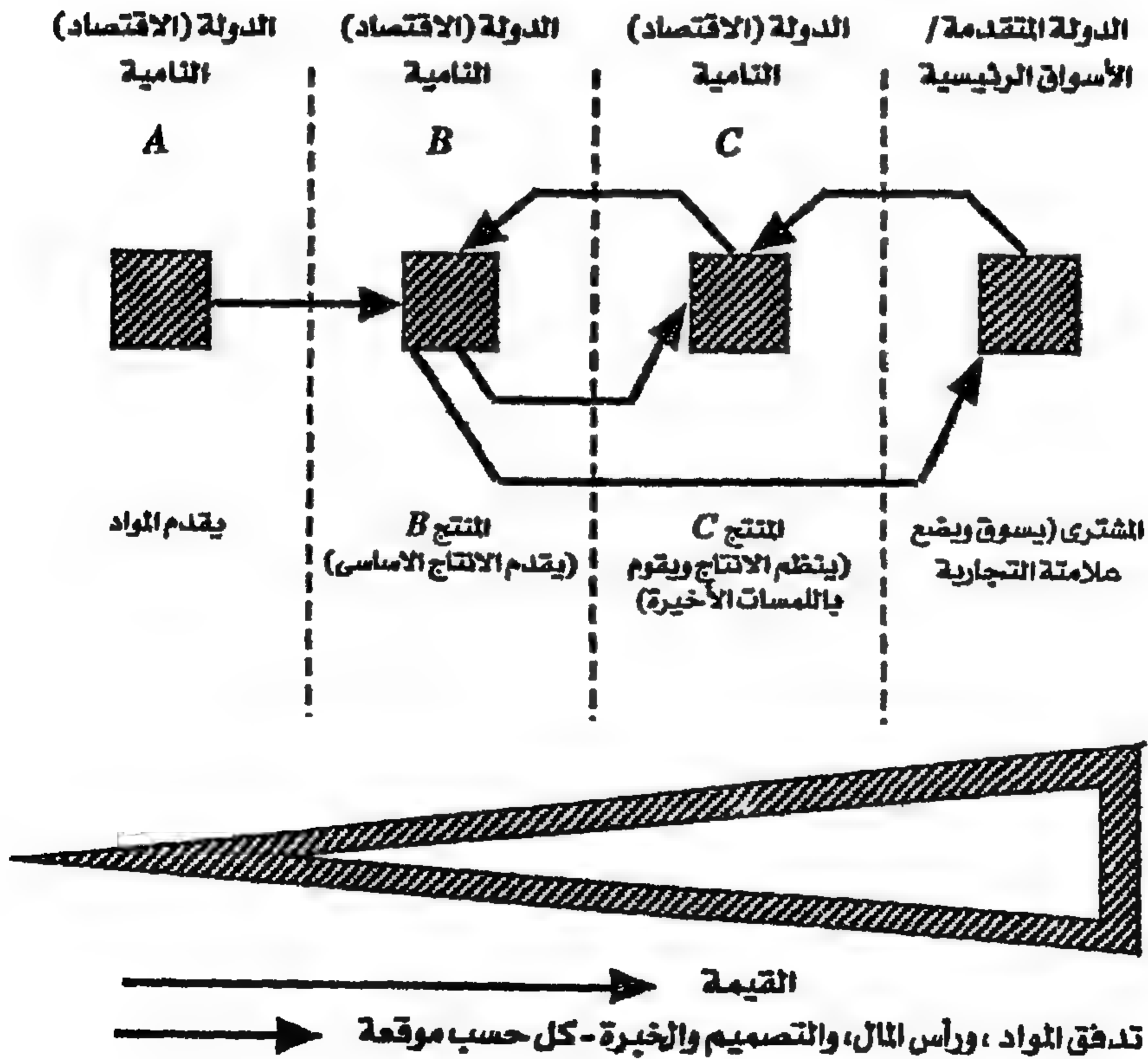
ويوجد هذا النوع من السلاسل (السلسلة التى يهيمن عليها الشركة المشترية) فى صناعات مثل المنسوجات، والأحذية، وأجهزة الحاسبات الشخصية، وبعض السلع الاستهلاكية والمنتجات المعدنية مثل الدراجات .. الخ.

وهناك أمثلة عديدة للشركات المشترية التى تلعب دور المهيمن فى هذا

النوع من السلاسل، وبالتالي تحصل على أكبر المكاسب والمنافع التي تحققها السلسلة رغم أنها لا تقوم بالانتاج، بل تقوم بتسويق المنتجات تحت اسمها أو علامتها التجارية، تاركة نسبة هزيلة من المكاسب والمنافع للشركات الأخرى بالسلسلة والتي تقوم بعملية الانتاج الفعلي. ومن أمثلة تلك الشركات، IBM، وميكروسوفت للكمبيوتر وسلاسل محلات ماركس وسبنسر بالمملكة المتحدة وسلاسل محلات وول مارت بالولايات المتحدة... الخ. ويوضح الشكل التالي رقم (٢/١٣) سلسلة الانتاج والتسويق العالمية التي يسيطر عليها الشركات المشترية.

شكل رقم (٢/١٣)

سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التي يسيطر عليها المشترى



وكما يتضح من الشكل رقم (٢/١٣) فإن أكبر المكاسب والمنافع لا تتحقق من مراحل الانتاج أو التصنيع، كما فى النوع الأول من السلاسل (سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التى يسيطر عليها المنتج)، بل تتحقق عند مراحل وضع العلامة التجارية (الشركة التى تملك العلامة أو الاسم التجارى) وتسويق المنتجات، وبالتالي فإن أكبر المنافع تتحقق لشركات من دول صناعية متقدمة مثل الولايات المتحدة واليابان ودول الاتحاد الأوربي، فى حين نجد أن نسبة هزيلة من المنافع والمكاسب تتحقق لشركات فى الدول النامية رغم أنها هى التى تقوم بتوفير المواد والمدخلات وتقوم بالانتاج الفعلى .

ونقدم فيما يلى مثال بسيط يوضح كيف تعمل سلسلة الانتاج والتسويق للمنسوجات التى تباع فى الولايات المتحدة الأمريكية وتحت اسم تجارى لشركة أمريكية.

التصميمات يتم تطويرها تحت رعاية الشركة المشترية فى الولايات المتحدة الأمريكية . وتنقل تلك التصميمات إلى شركات فى هونج كونج والتى تقوم بدورها بتنظيم عملية الانتاج من خلال شركات تعمل فى جونج دونج Guangdong وهى مقاطعة صينية متاخمة لهونج كونج - وفيتنام وتايلاند على سبيل المثال. وفى هذه الحالة فإن شركات هونج كونج تعمل فى تلك الدول باعتبارها مستثمر خارجى. وبالطبع فإنه فى كل من هونج كونج ، والصين، وفيتنام وتايلاند، فإن أجزاء عديدة من المنتج أو مراحل مختلفة من عملية الانتاج يمكن إسنادها إلى شركات أخرى من الباطن أو إلى سيدات تعمل لحسابهن وفى بيوتهن. وبمجرد ما تنتهى عملية التجميع النهائى للمنتج أو بمعنى آخر مع نهاية آخر مرحلة من مراحل الانتاج، تقوم شركات هونج كونج وهى صاحبة التعاقد الأسمى مع الشركة المشترية بوضع العلامة التجارية أو الاسم التجارى للشركة المشترية (وهى شركة أمريكية) وتقوم كذلك بشحن المنتجات النهائية إلى السوق الأمريكية أو الأسواق الرئيسية الأخرى.

ومن ذلك المثال المبسط يتضح أن دور الشركة الأمريكية المشتري ينحصر في وضع التصميمات أو المواصفات المطلوب توافرها في المنتج النهائي، واستغلال اسمها أو علامتها التجارية والقيام بأنشطة التسويق. وهى بناءً على ذلك تحصل على أكبر نسبة من الأرباح والمكاسب التى تحققها السلسلة (سلسلة الإنتاج والتسويق للمنسوجات والملابس الجاهزة) وتترك لمئات الشركات الأخرى فى دول عديدة والتى قامت بعملية الإنتاج الفعلى نسبة هزيلة من المكاسب والأرباح .

وهناك مجموعة من العناصر التى ينبغى التأكيد عليها فيما يتعلق بسلاسل الإنتاج والتسويق العالمية، خاصة فى منطقة الباسفيك.

■ فى حالة المنسوجات فقط، غالباً ما يتغير موقع التجميع الأساسى من دولة لأخرى وعلى فترات قصيرة (على سبيل المثال، قد يتغير الموقع من هونج كونج إلى ماكاو، أو تايلاند، أو فيتنام أو كمبوديا، بالإضافة إلى الصين)، وذلك باستخدام شبكات الأعمال الصينية والتى تعمل خارج حدود الصين والتى تتركز فى تلك الدول التى ذكرناها، وذلك بهدف التغلب على القيود الحصصية التى تفرضها الولايات المتحدة على الواردات من المنسوجات.

■ إن أحجام كبيرة من منتجات التصدير على مستوى العالم (المنتجات الالكترونية على سبيل المثال) تنتج فى شرق آسيا تحت مظلة هذه النظم أو الترتيبات (سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية). الفرق الوحيد، هو أن الغالبية العظمى من إنتاج الحاسبات الشخصية، على سبيل المثال، يتم بواسطة شركات صينية (تعمل غالباً فى مقاطعة فوجان *Fujian* المتاخمة للحدود التايوانية) تحت إشراف شركات تايوانية وليس شركات من هونج كونج. حتى أن الشركات التايوانية العملاقة مثل ميتاك *Mitac* واسر *Acer* تنخرط فى تنظيم الإنتاج بنفس الطريقة لصالح شركات أمريكية مشتريه مثل *IBM*، وكومباك *Compaq* الخ.

■ بالإضافة إلى الصلات التي تربط بين كل من هونج كونج وتايوان بالصين داخل سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية في منطقة الباسفيك فإنه يلاحظ أن شركات كوريا الجنوبية - بما فيها الشركات العملاقة مثل هيونداي - تنتج نسبة كبيرة من إنتاج الحاسبات الشخصية والتليفزيونات وبعض المنتجات الالكترونية الأخرى لصالح شركات يابانية وأمريكية وأوروبية.

وتتميز الـ GCCs أو سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية بالعديد من الخصائص منها :

١ - إن سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية تتأثر بالطبع بالأوضاع المؤسسية المحلية والأقليمية والدولية، ويتضح التأثير الأكبر على الخصائص التنظيمية للسلسلة، وخاصة فيما يتعلق بالدور الذي يلعبه الشركاء الاقتصاديين المختلفين.

٢ - إن سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية بطبيعتها تعمل على المستوى العالمى أو بين الدول المختلفة، ومع ذلك يتغير المدى أو النطاق الجغرافى من سلسلة لأخرى.

٣ - هياكل الرقابة لسلاسل الإنتاج والتسويق العالمية تقوم بالتنسيق بين والرقابة على الأنشطة الاقتصادية المختلفة التى تنشأت وتتفرق بين الدول المختلفة وفى مساحات جغرافية واسعة.

٤ - تركز سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية على الروابط الخارجية التى تربط بين المنتجات المحلية والأسواق الداخلية والأقليمية والدولية.

٥ - تأخذ سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية فى الاعتبار الاختلافات فيما بين القطاعات (مثل : الأحذية، والسيارات، والحاسبات الشخصية) وخلال القطاعات (مثل : الألياف الطبيعية، والغزل والنسيج، والملابس، والتوزيع لسلسلة الإنتاج والتسويق للكساء).

٦ . تؤكد سلاسل الانتاج والتسويق العالمية على العوامل الديناميكية التي تقود إلى التغيير في مواقع أو مراكز الدول والشركات المختلفة في شبكات الإنتاج والتجارة العالمية

٧ - يوضح تحليل الـ *GCCs* أو سلاسل الانتاج والتسويق العالمية أن تأثير العولمة على الدول والمناطق الاقليمية المختلفة متفاوت أو غير متساوى أو غير عادل.

٤ - كيف يتم التعامل مع مناهضى العولمة

Martin Welf يقترح خطة من ثماني نقاط في الـ *Financial Times*, September 5, 2001 للتعامل مع مناهضى العولمة ، وتشمل تلك المقترحات :

١ - على قادة الدول المتقدمة أن يدركوا ويستجيبوا لمصادر القلق أو الانزعاج الحالى من العولمة. فبعض المعارضين قلقين حول الكوارث البيئية المبالغ فيها، والبعض الآخر قلقين من جراء انتشار الفقر ورغم أن العولمة الاقتصادية لم تخلق تلك المشاكل ولكن على صناع السياسة أن يشرحوا لماذا حدث هذا، والأهم من ذلك أن يشرحوا كيف سيقومون بتخفيف ذلك القلق والانزعاج.

٢ - على الدول الغنية أن تسلم بأنها فشلت في أن تساعد أجزاء واسعة من دول العالم. خاصة أنها فشلت في إنتشال افريقيا من الفقر ووضعها على الطريق السليم نحو التنمية المستدامة. بالتأكيد لا توجد مؤسسة تستطيع أن تفرض النجاح من الخارج . ولكن على الدول الغنية على الأقل أن تأخذ المبادرة وتخطوا الخطوة الأولى نحو إلغاء الديون الرسمية على الدول الفقيرة التى تثبت جديتها من خلال أدائها الاقتصادى. بالإضافة إلى أهمية امتداد البرامج البحثية إلى مجالات مثل الأمراض الاستوائية ، والزراعة وتطوير الموارد البشرية في الدول الفقيرة، لتوفير الخدمات

الاساسية من تعليم وصحة .. الخ. وعلى ذلك ينبغي أن تتضمن برامج الإصلاح الاقتصادي في تلك الدول، منح ومساعدات للأغراض التي ذكرت.

٣ - على قادة الدول المتقدمة أن يدركوا أن بعض جوانب العولمة الاقتصادية كان لها دوراً سيئاً، وهذه حقيقة واضحة في الأسواق المالية. إن الضرائب المبالغ فيها على المعاملات المالية لا يمكن أن تكون مفيدة، وهذا يتعارض مع تحرير الأسواق المالية. والأكثر أهمية من ذلك، هو ضرورة وجود إجراءات للتعامل مع أعباء الديون غير القابلة للسيطرة. ولا ينبغي ترك الدول الفقيرة تترنح من الديون وأعبائها الباهظة على مدار السنين.

٤ - ينبغي اعطاء الحرية للدول المختلفة في أن تحدد أولوياتها وتقرر سياساتها بنفسها، حتي ولو إعتضت المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي) . إن الشروط التي تفرض على الدول من خارجها غالباً ما تفشل. وفي نفس الوقت ينبغي إعطاء المؤسسات الخارجية الحرية في أن لا تدعم ما تراه غير عملي أو غير أخلاقي . إن تحفيز الدول الفقيرة يفضل أن يكون مقدماً على تهديدها بالعقاب (إستخدام سياسة الجزرة بدلاً من سياسة العصا)، فإذا كانت الدول الغنية ترغب في أن يذهب التلاميذ في الدول الفقيرة إلى المدارس، فعلى الدول الغنية أن تدعم نظم التعليم وتقدم الدعم الكافي للدول الفقيرة.

٥ - على الدول المتقدمة أن تعمل وفقاً لمبادئها المحددة أو عليها أن تحترم مبادئها. على سبيل المثال، فإن تحرير الواردات من المنسوجات والملابس لم يحدث حتى الآن، رغم أنه أحد الالتزامات التي ينبغي أن تلتزم بها كل الدول التي شاركت ووافقت على جولة أورجواي لتحرير التجارة. بالإضافة إلى ذلك فإن المنتجات الزراعية مازالت مكبلة بالعديد من القيود التجارية غير الرشيدة . وعلى ذلك فإن هناك ضرورة الاتفاق على أجندة (جدول أعمال) لمزيد من التحرير للتجارة متعددة الأطراف ، وذلك في الاجتماع الوزاري لأعضاء منظمة التجارة العالمية والذي يعقد بالدوحة بقطر.

٦ - من الانتقادات المهمة للعولمة. أن هناك تدخل أو نطمل زائد من جانب الشركات المتعددة الجنسيات لمرص مصالحها الخاصة على صانعي السياسة إن الناس بطبيعتهم لديهم شكوك كبيرة في أى عملية يظهر فيها الاهتمام بمصالح مجموعة أو قطاعات معينة دون المجموعات أو القطاعات الأخرى وعلى ذلك فإن إقحام المنتجات الفكرية (المنتجات المرتبطة بحقوق الملكية الفردية) في مفاوضات منظمة التجارة العالمية، كان خطأ سياسياً فادحاً من المفروض ألا يتكرر مرة أخرى.

٧ - إن شرعية القرارات التي تفرض من جانب الدول ذات الدخول العالية هي محل تساؤل أو استفهام. من المعروف أنه لا توجد ديمقراطية عالمية، وأظن أن الدول المتقدمة ليست حريصة على ذلك، ومع ذلك فإن على قادة الدول السبع الصناعية الكبرى (G7) أن تجتمع دورياً مع قادة الدول النامية الكبرى من أجل صياغة أو توفير إجماع على الإصلاحات الضرورية.

٨ - على قادة الدول المتقدمة أن يدركوا أنهم لن يستطيعوا أبداً أن يرضوا مناهضي العولمة، وأن يدركوا أيضاً أنهم (كقادة ديمقراطيين) مسئولون أمام من إنتخبوهم وليس أمام مناهضي العولمة المتظاهرين في الشوارع.

وعلى مناهضي العولمة أن يدركوا أن من حقهم أن يطرحوا أسئلة، ولكن ليس من حقهم أن يفرضوا اجابات خاطئة لتلك الأسئلة.

لقد طرح "Wolf" بعض الاقتراحات الجيدة للتخفيف من آثار العولمة، أو بمعنى أدق للتخفيف من حدة المعارضة للعولمة. ومع ذلك فقد عاد وأكد في اقتراحه الأخير والذي اعتبره أكثر الاقتراحات أهمية، لقد عاد وأكد على مصالح الدول المتقدمة، وذلك بتعبيره الواضح والصريح إلى قادة الدول المتقدمة والذي يذكرهم فيه بأنهم كقادة ديمقراطيين فهم مسئولون أمام المجمع الانتخابي الذي أتى بهم إلى السلطة (أي مصالح شعوب الدول المتقدمة) وليس أمام مناهضي العولمة المتظاهرين في الشوارع (قد يكونوا أفراد من دول عديدة أخرى).

ومن ناحية أخرى فإن هناك انتقادات كثيرة يوجهها معارصو العولمة للبنك الدولي ، حيث يرونه أنه مؤسسة فاشلة وأنه مجرد أداة فاعلة من الأدوات التي تستخدمها الدول الكبرى ، وخاصة الولايات المتحدة لمرص نظامها الاقتصادي (الراسمالية) أو لفرض العولمة على كل دول العالم بما فيها الدول النامية.

وفي محاولة من جانب المسؤولين بالبنك الدولي لأخذ بعض متطلبات مناهضة العولمة في الاعتبار، صدر التقرير الأخير للبنك الدولي (التنمية حول العالم) *The world Development Report, 2001* والذي يتمحور حول ضرورة بناء المؤسسات من أجل دعم الأسواق.

ويعكس التقرير الأخير تغير النظرة الأكاديمية بشأن التنمية الاقتصادية في الدول النامية. فمن عشر سنوات مضت كان هناك إجماع على أن التحول من الفقر إلى التنمية يكمن في تحرير التجارة مع إطلاق قوى السوق، وبناءً عليه فإن النمو سوف يحدث عضوياً أو أوتوماتيكياً . وبالطبع كان هناك بعض الحق في هذا الاعتقاد ، فمعظم الدول التي أفلتت من الفقر إلى النمو والرفاهية الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية، هي الدول التي فتحت أسواقها وحررت تجارتها وأطلقت قوى السوق بها. وكان البديل الثاني هو اتباع منهج الاشتراكية التي تدعمها الدولة، والذي أثبت فشله مرات عديدة كان آخرها إنهاء الاتحاد السوفيتي السابق إقتصاديا قبل أن ينهار سياسياً.

ومع نهاية الحرب الباردة ، اكتسب دور المؤسسات التي تعمل في ظلها الأسواق المختلفة - على سبيل المثال ، هل الفساد سائد أو منتشر ؟ هل المعلومات تنساب بحرية ؟ أهمية متزايدة في المناقشات أو الحدل بشأن التنمية. وهذا الاتجاه نحو تدعيم أهمية المؤسسات ينبغي تشجيعه إن إيجاد الوسائل أو الأحداث لتحسين الأسواق، وجعلها تعمل في الدول النامية كما تعمل في الدول الصناعية المتقدمة يعتبر عاملاً أساسياً في عملية التنمية

إن التقرير الأخير للبنك الدولي يركز على أن المؤسسات سواء كانت مبنية على أسس قانونية أو مبنية على أسس غير رسمية تساعد في تسيير حركة الأسواق وبالتالي تشجع النمو وتقلل من الفقر.

المؤسسات تساعد كذلك في توفير وانسياب المعلومات عن المنتجات والأسواق والمنافسين ، وتساعد في تحديد وتدعيم حقوق الملكية، وتساعد في تنظيم عملية دخول الأسواق وتنظيم المنافسة.

إن شكل تلك المؤسسات سوف يختلف بالطبع من دولة لأخرى، ومن المهم في عملية بناء تلك المؤسسات هو تحديد الغرض منها أو ما ستقوم بعمله، بدلاً من التركيز على كيفية بنائها أو إنشائها. وتتوقف قيمة المؤسسات المختلفة على مدى الاستفادة التي يجنيها المستخدمون الحاليون والمتوقعون من استخدامهم لها، فقد تكون المؤسسات على درجة عالية من التنظيم والتعقيد ولكنها غير مقبولة أو مرفوضة من جانب المستخدمين وبالتالي فإنها تكون عديمة القيمة.

وهناك أربعة مداخل يقدمها التقرير والتي يمكن أن تفيد وتساعد الدول النامية في مجال بناء المؤسسات المختلفة المهمة لعملية التنمية :

أولاً : أنه من الضروري أن تكمل أو نضيف للمؤسسات القائمة بالفعل. مع مراعاة أن الترتيبات المؤسساتية في الاقتصاديات الصناعية المتقدمة لا يمكن إعادة تكرارها في الدول النامية لأسباب كثيرة منها : قد تفتقد الدول النامية للكوادر الإدارية التي تمكنها من التعامل مع ما هو قائم بالدول المتقدمة، وقد لا تستطيع الصناعات المحلية أو المنظمات الوطنية تحمل التكاليف العالية المرتبطة بتلك المؤسسات القائمة في الدول الصناعية المتقدمة.

ثانياً : على الحكومات الوطنية ومنظمات الأعمال والمجتمعات المحلية أن تبتكر وتحديث وتطور الترتيبات المؤسساتية الملائمة لها. إن تلك العملية قد تتعرض للفشل ولكنها النتيجة الطبيعية لمحاولات التجربة والخطأ.

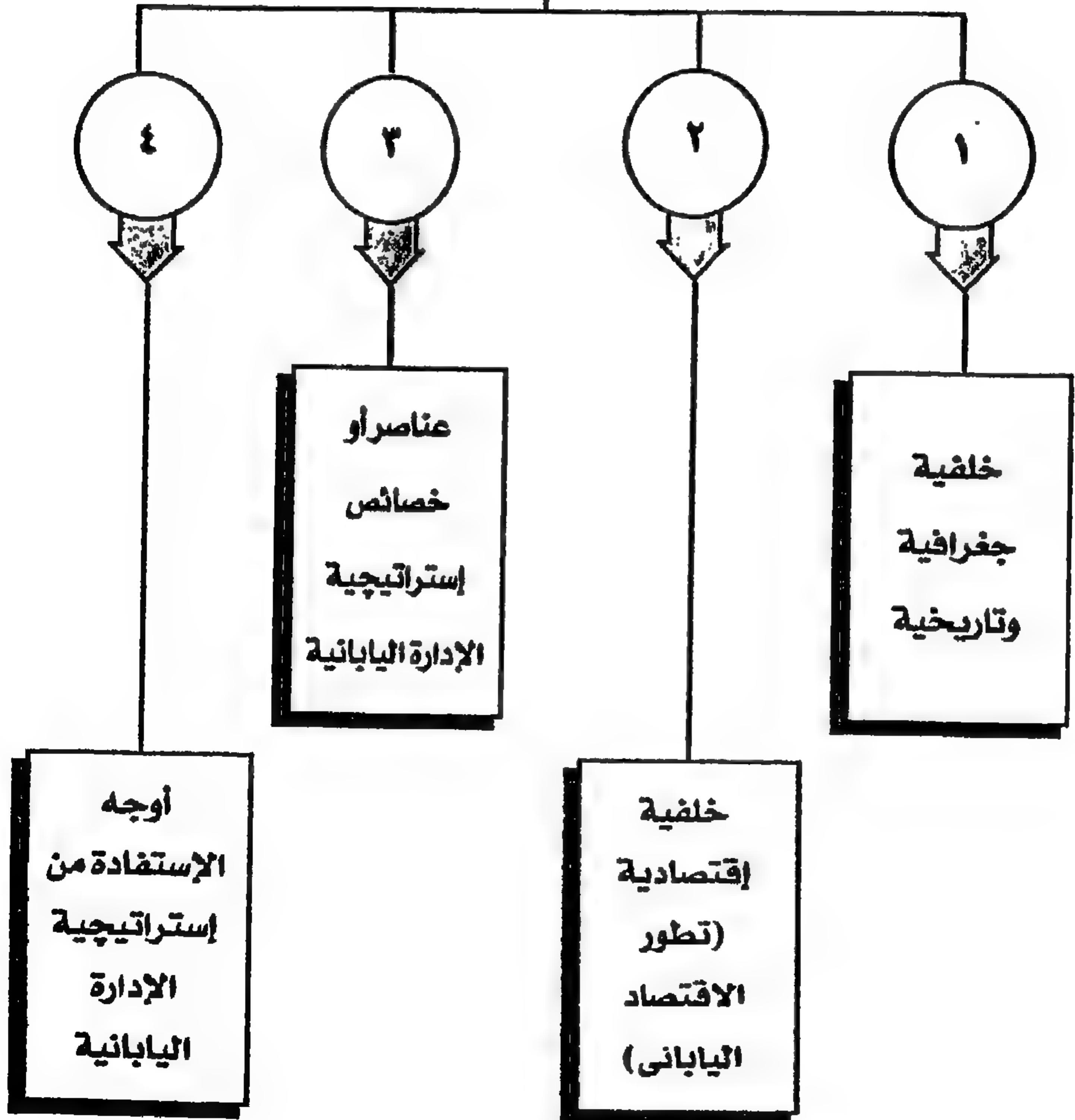
ثالثاً : إن التجارة تحقق إفادة أكثر من مجرد زيادة الكفاءة ونقل أو إنسياب المعلومات عبر شرايين الاقتصاد. إنها تفيد كذلك في تشجيع عملية تبادل الأفكار بشأن المؤسسات الجديدة بين المجتمعات والدول المختلفة

رابعاً : تعتبر المنافسة عامل أساسي ومحدد لعملية التنمية، فالمنافسة تزيد الكفاءة وتفتح الأسواق للدخلاء الجدد وعلاوة على ذلك، فإن المؤسسات القيمة قد تنشأ وتتطور إستجابة لضغوط المنافسة.

إن هذا التقرير - ولأول مرة - يشجع ويدعم الاختلاف أو وجود مداخل مختلفة للتعامل مع قضايا التنمية وهذا يدل على تزايد وتنامي أهمية الحركات المعارضة للعولمة، لدرجة أنها بدأت تمارس تأثيرها على المؤسسات المالية الدولية، وتعتبر هذه هي الخطوة الأولى في طريق شاق وطويل في ظل نظام عالمي جديد تهيمن فيه قوة عظمى واحدة. (FT, Wednesday September 12, 2001, p. 16).

الفصل الرابع عشر
إستراتيجية الإدارة اليابانية

استراتيجية الإدارة اليابانية



الفصل الرابع عشر إستراتيجية الإدارة اليابانية

١ - خلفية جغرافية وتاريخية

تتميز اليابان بأنها دولة صغيرة المساحة، وثرواتها الطبيعية تكاد تكون معدومة، إلى جانب أن ١٢ ٪ فقط من أراضيها يمكن إستغلالها زراعياً، وأن فترة الزراعة لا تزيد بأى حال من الأحوال عن ٢٦٠ يوماً فى العام لأسباب تتعلق بإنعدام الزراعة كلياً فى فصل الصيف بسبب الرطوبة، كما أن اليابان تعاني باستمرار من الأعاصير والهزات الأرضية والزلازل . ومع ذلك فإن اليابان من نحيث معظم المقاييس الإقتصادية هى ثانى أكبر إقتصاد فى العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

يبلغ عدد سكان اليابان ما يقرب من ١٢٥ مليون نسمة، وهى دولة صغيرة كذلك من حيث عدد السكان، إذا قورنت بجيرانها مثل الصين التى يبلغ عدد سكانها ما يقرب من ١٣ مليار نسمة، والهند التى يزيد عدد سكانها عن المليار نسمة، وكذلك أمريكا وروسيا والتى يقترب عدد السكان فى كل دولة منهم من ٢٥٠ مليون نسمة. ومع ذلك فإن الأرض الصالحة للإستخدام صغيرة مقارنة بعدد السكان، ولذلك فليس أمام اليابانيين من وسيلة، إلا أن يستغلوا الأرض بكفاءة عالية وإنتاجية كبيرة كما ونوعاً، معتمدين على حضارتهم المتمثلة بالقلة وندرة الموارد الطبيعية والرغبة فى البقاء بحكم الجغرافيا الطبيعية من أعاصير وهزات وزلازل.

إن خصائص الجغرافيا فى اليابان والتى تتسم بندرة الثروات الطبيعية، وقلة المساحة القابلة للزراعة، وخاصة إذا قورنت بعدد السكان، وانتشار الهزات والانفجارات البركانية تنعكس على خصائص الإدارة اليابانية فى تعميق العديد من القيم مثل العمل الدؤوب وكفاءة ومقدرة عالية لإستغلال الموارد النادرة

المتاحة أفضل إستغلال ممكن، والخلق والإبتكار لإستغلال تلك الموارد كما ونوعاً، والتعاون والتكامل لمجابهة الظروف الطبيعية والمناخية الصعبة من أعاصير وهزات وزلازل في سبيل التشبث بالبقاء، وكذلك القدرة على التكيف مع وتطويع عناصر البيئة القاسية المحيطة في خدمة الإنسان، ومن هنا ظهرت المقدرة اليابانية الفائلة على إستيعاب وتطوير وتطوير التكنولوجيا .

ومن الأبعاد الجغرافية الأخرى والتي تميز اليابان عن غيرها من الدول، ألا وهو العزلة، والذي يرتبط بخصائص الإدارة اليابانية ويقسم نوعاً من التداخل بينهما. ولابد من الإشارة في البداية، إلا أن اليابان تعد الدولة الوحيدة التي انفصلت عن العالم على مدار آلاف السنين، وكان ليس لها أى إرتباط حتى نهاية القرن السابع عشر إلا مع دولتين فقط من جيرانها كوريا والصين. هذه العزلة أوجدت شعب متمائل ومتوحد من حيث العرق واللغة والدين والثقافة، هذه العزلة أوجدت أمة متجانسة كوحدة واحدة لا يشوبها تضارب أو تباعد أو تنافر أو اختلافات مذهبية أو عشائرية ، لقد أوجدت العزلة الجغرافية الطبيعية على مر السنين لدى اليابانيين القدرة على العيش والإعتماد على الذات دون أى تبعية أو تقليد، لقد أوجدت لديهم الهوية الذاتية. العزلة أوجدت لدى اليابانيين روابط الألفة والمودة والتقارب وهذا دعم الثقة والتعاون بينهم. إن العزلة زرعت فيهم قيم الانضباط وعدم الأنانية والتعاون لمجابهة البيئة القاسية المحيطة .

وزرعت العزلة الطويلة والتي إستمرت آلاف السنين، وانتهت بدخول عصر النهضة أو عصر الإنفتاح (المسمى بعصر الأميرواطور مييجى عام ١٨٦٨) العقدة الفوقية اليابانية ، ولقد تدعمت هذه العقدة الفوقية بإنتصارات اليابان على كل من الصين عام ١٨٩٥ م ، وروسيا عام ١٩٠٥ م مما أوصلهم إلى التحالف مع ألمانيا وإيطاليا في الحرب العالمية الثانية وإنهزامهم .

وبعد تقديم لمحة سريعة عن الخلفية الجغرافية لليابان، سنقدم في السطور التالية لمحة سريعة عن الخلفية التاريخية لليابان، مع محاولة ربط

الحقبات التاريخية لتشكيل خصائص الإدارة اليابانية، إذ يرتبط تاريخ اليابان بمراحل عديدة بالنقل والإستعارة والإقتباس من الأنظمة المحيطة والغريبة بشكل خاص.

في المرحلة التاريخية الأولى والتي إزدهرت فيها الحضارة الصينية، إقتبس اليابانيون اللغة والقيم والأعراف والأنظمة والقوانين الصينية، ولكن كما هو معروف عن اليابانيين فقد حولوا هذا الإقتباس ليتفق مع بيئتهم وثقافتهم وواقعهم المعيشي. حيث حولوا النظام الملكي الصيني إلى نظام أمبراطوري، حيث يوجد الإمبراطور على قمة الهرم السياسي والديني والإجتماعي. وكذلك استطاعوا تحويل اللغة الصينية المكتوبة إلى حروف يابانية، وطوعوا كل القيم والمفاهيم والأعراف والقواعد الصينية لتتفق مع حضارتهم وثقافتهم وبيئتهم إن هذا يثبت قدرة اليابان على إستيعاب وصهر وتطويع أى إقتباس ودمجها لتتفق مع حضارتهم التي بنوها على مر التاريخ.

وفي المرحلة التاريخية الثانية، ساد نظام الإقطاع الذي تم إقتباسه من الصين، وتحول بفعل الهوية اليابانية المتفردة إلى نظام إقطاعي يختلف عن النظام الصيني، وإن كان تطور نتيجة العزلة إلى تشابه مع الإقطاع الأوروبي. إن النظام الإقطاعي في اليابان إعتمد على ركيزتين : طبقة الإرسقراط أو الإقطاعيين وطبقة الساموراي والذين يمثلون القوة التي تحمي النظام. لقد بنى النظام على مجموعة محددة من الإقطاعيين الذين يعتمدون في تحقيق مصدر قوتهم على رجال مخلصين مجارئين يحملون السيوف ويعرفون بالساموراي. ولقد كان الإقطاعي الياباني يعيش ستة أشهر في طوكيو وستة أشهر الأخرى في إقطاعيته تاركاً أسرته رهينة في طوكيو تحت رعاية الحاكم المركزي، مما أصل في اليابانيين إحترام السلطة علي قمة الهرم.

ومن المعروف تاريخياً أن المغول قد تمكنوا من إجتياح واحتلال معظم دول شرق آسيا والشرق الأوسط بإستثناء دول محددة مثل اليابان ومصر. فلم يتمكن

المغول من إحتلال اليابان لأسباب كثيرة منها العواصف الشديدة التي إجتاحت اليابان آنذاك إن الحيلولة دون إحتلال المغول لبلادهم ترك أثرٌ عميقاً في نمو الحس الوطني الياباني .

لقد أدت هذه المرحلة التاريخية إلى نمو وتطوير الإقطاع، وتأكيد دور الساموراي كطبقة إجتماعية وكقوة عسكرية متفوقة تحمي نظام الإقطاع ويعتمد عليها التجار.

أما المرحلة الثالثة، فتسمى بعصر الإنفتاح أو النهضة، وهي تبدأ مع إستعادة الأمبراطور « مييجي » لسلطاته من العسكر الساموراي في القرن الثامن عشر. وتعد هذه الحقبة بحق، حقبة صياغة التاريخ الياباني الحديث بعد إنعزال عن العالم دام قروناً طويلة. وتركزت أهداف حركة النهضة بقيادة الأمبراطور مييجي على بناء يابان غنى وقوى، وبدأت الإصلاحات بتجريد الساموراي من قوتهم العسكرية وفتح الباب أمام الجميع وخاصة من أبناء طبقة الفلاحين لدخول الجيش بعد أن كان مقصور على طبقة الساموراي، وتوالت الإصلاحات في مجالات التعليم ، وتم إرسال بعثات لأوروبا وخاصة فرنسا وألمانيا لتعلم الجديد وخاصة في مجالات التكنولوجيا. وفي مجال الصناعة، إتجهت اليابان إلى الصناعات الثقيلة مثل بناء السفن والصناعات العسكرية بالتعاون والإقتباس من الغرب. لقد أعطت هذه الحقبة التاريخية السبق لليابان في إنفتاحها على التحديث والصناعة ونقل التكنولوجيا الغربية بالمقارنة مع غيرها من دول جنوب شرق آسيا.

والمرحلة الرابعة والتي تمتد من نهاية القرن الثامن عشر وحتى هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية. تتميز هذه المرحلة بإتجاه اليابان نحو بناء قوة عسكرية ضخمة وإحتلال معظم دول جنوب شرق آسيا . فقد إجتاحت اليابان الصين، وروسيا وفرنموزا وكوريا وفيتنام ، وتوجهت معظم الصناعات لبناء الآلة العسكرية اليابانية. لقد تأثرت اليابان تأثراً بالغاً بتوجيه معظم مواردها لبناء

الآلة العسكرية إلى جانب تأثيرها بالكساد العظيم الذي اجتاحت العالم في الثلاثينات من القرن العشرين، مما أدى إلى هجرة الكثير من اليابانيين إلى أمريكا وموت الملايين بعرض البحر خلال تلك الهجرة وفي النهاية دخلت اليابان الحرب العالمية الثانية وإنهزمت بعد معركة بيرل هيرام عام ١٩٤٥ وإلغاء أمريكا قنابل نووية على هيروشيما ونجازاكي . لقد تميزت تلك المرحلة التاريخية بالقدرة الصناعية اليابانية الهائلة والتي توجهت لبناء الآلة العسكرية واحتلال الدول المحيطة.

وأخيراً، تأتي مرحلة التحديث المعاصر والتي تبدأ بإستسلام اليابان في الحرب العالمية الثانية وخضوعها للإدارة الأمريكية تحت قيادة الجنرال (مكاريز) لمدة ثماني سنوات، قام خلالها القائد الأمريكي بفرض الدستور الذي تم إعداده من قبل مجموعة خبراء أمريكيين ليضبط النظام البرلماني البريطاني وليس النظام الرئاسي الأمريكي وبناءً على هذا الدستور تم حل الجيش الياباني وتجريد اليابان من آلتها العسكرية مع توجيه كل الصناعات العسكرية والشركات اليابانية العملاقة التي كانت موجهة لخدمة الآلة العسكرية اليابانية إلى صناعات مدنية وشركات اقتصادية . وبدأت اليابان تحقق معجزتها الإقتصادية (التي سيتم تناولها في جزء خاص في هذا الفصل) بعد أن ركزت صناعاتها وشركاتها على المجالات الإقتصادية وتخلت عن آلتها العسكرية.

إن تأثير الخلفية التاريخية في خصائص الإدارة اليابانية يتعكس في النواحي التالية : أولاً ، أن الإقتباس والنقل والإستعارة من الأنظمة الأخرى المحيطة والغريبة تعد جزءاً من التراث الياباني، ولكن الأهم من ذلك أنه يتم صهر ودمج هذا الإقتباس ليتفق مع الحضارة والثقافة والبنية اليابانية وهذا يتطلب توافر مبررات كبيرة في مجالات التطوير والإبتكار والخلق. ثانياً ، تربية اليابانيين تاريخياً على قيم الضبط والربط والإلتزام النابع من تراث الساموراي في التخطيط والتنظيم والرقابة الذاتية الصارمة على السلوك. وأخيراً، فإن

التاريخ العسكرى اليابانى قد ساهم فى بناء صناعات وشركات ضخمة كانت موجهة لخدمة الآلة العسكرية، والتي تحولت بعد هزيمة اليابان فى الحرب العالمية الثانية واحتلالها من قبل الولايات المتحدة الأمريكية إلى صناعات متقدمة وشركات عملاقة استطاعت فيما بعد غزو الأسواق العالمية بما فيها السوق الأمريكية.

٢ - خلفية إقتصادية (تطور الإقتصاد اليابانى)

تعتبر اليابان ثانى أقوى إقتصاد فى العالم (بمقياس الناتج القومى الإجمالى GDP) بعد الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تحتل المركز الأول عالمياً. وترتبط ديناميكية الإقتصاد اليابانى إلى حد كبير بالقطاع الصناعى ، خاصة فى مجالات صناعة السيارات والألكترونيات (مثل : الحاسبات الشخصية وأشباه الموصلات) . وهذا لا يعنى أن اليابان ليست لديها صناعات بارزة أخرى، فاليابان لديها أكبر شركة لصناعة الصلب فى العالم (شركة : *Nixon*) ، كما أن لديها ثانى أكبر شركة لبناء السفن فى العالم. إن البعض يرى أن اليابان أصبحت قوة إقتصادية عالمية حديثاً وليس من فترة طويلة بالمقارنة بدول مثل ألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، ويرون أن الشركات اليابانية أصبحت شركات عالمية عملاقة منذ فترة قصيرة لا تزيد عن ثلاثين أو أربعين عاماً. فى حين يرى البعض الآخر أن اليابان أمبراطورية عسكرية وإقتصادية قديمة، منذ عودة الأمبراطور «ميجى» ، والذي قاد حركة الإصلاح والنهضة فى اليابان) إلى السلطة فى عام ١٨٦٧م، وعلى ذلك فإنهم يرون أن المعجزة الصناعية اليابانية تعود إلى عام ١٨٨٠م وليس إلى ثلاثين أو أربعين عاماً .

والصناعة فى اليابان قد قامت على اكتاف وبدعم من الدولة، فمن المعروف أن شركات مثل : متسوى ، وميتسوبيشى، وسوميتومو وشركات صناعية عملاقة أخرى قد أُنشئت وترعرعت فى ظل دعم ورعاية الدولة منذ بداية القرن التاسع عشر، وكونت فيما بعد ما يعرف بنظام «الزيباتسو» ، *Zaibatsu* ، وهو عبارة عن

مجموعة من الشركات الاحتكارية التي تمتلكها وتديرها عائلات ولديهم شركة قابضة تتحكم في عدد كبير من الصناعات والشركات التجارية والبنوك. كانت المجموعة الاحتكارية الزيباتسو لا تفرق بين الملكية للشركة والرقابة عليها، وكانت الشركة القابضة تتحكم وتقرض الرقابة الشاملة على الشركات التابعة لها، حيث كان يتم تعيين الإدارة العليا بالشركات التابعة من قبل الشركة القابضة. ولذلك عندما جاء الاحتلال الأمريكي لليابان بعد الحرب العالمية الثانية (في الفترة من ١٩٤٥ - ١٩٥٢) وابتدأت عملية الإصلاح السياسي والاقتصادي والإداري، كان أول إجراء إتخذه هو تغيير نظام الشركات لتأكيد الفصل مابين الملكية والرقابة، ولذلك تم فك الاحتكار وإعطاء جميع الشركات التابعة للشركة القابضة أو الأم الإستقلال عن تلك الشركات القابضة.

لقد جاء الاحتلال الأمريكي لليابان بعد الحرب العالمية الثانية لسببين : الأول، أن الإقتصاد الياباني مثله مثل الإقتصاد الألماني قد تم إعادة بناءة بعد الحرب بقروض ومنح أمريكية، لقد كان لدى اليابان بعد الحرب نقابات مهنية قوية ذات ميول شيوعية، الأمر الذي أدى إلى تخوف الولايات المتحدة من وقوع اليابان تحت سيطرة الفكر الشيوعي، لذا سارعت بإعادة بناء الإقتصاد الياباني بعد الحرب. السبب الثاني، وراء قيام الولايات المتحدة بمساعدة الإقتصاد الياباني هو رغبتها في دعم اليابان لتصبح كقاعدة إمداد للقوات الأمريكية وحلفائها في الحرب الكورية.

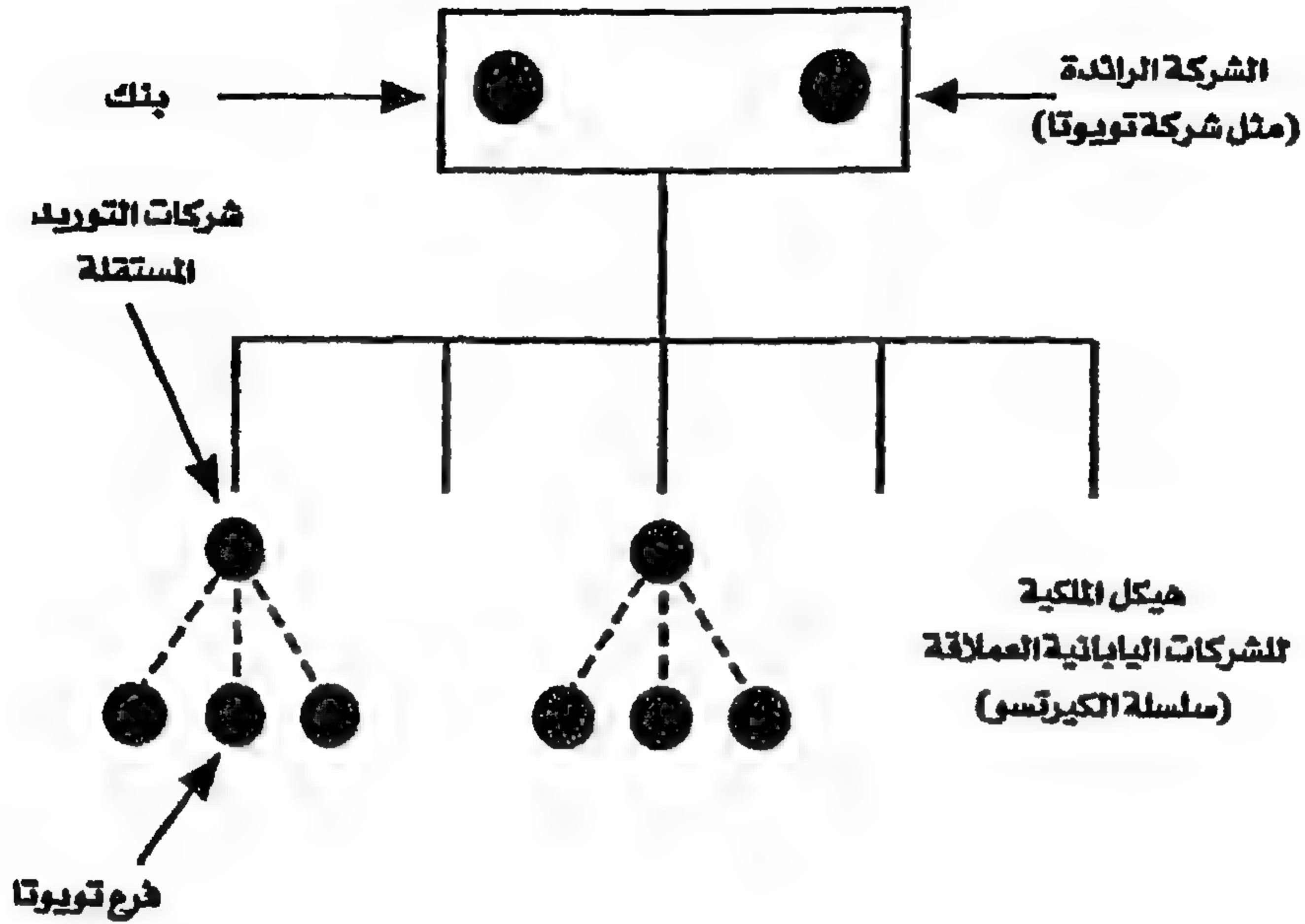
بالطبع لم تخطط الولايات المتحدة ولم يكن جزءاً من سياساتها أن تجعل من الشركات اليابانية قوة تنافسية كبرى ضد الشركات الأمريكية، وهو الأمر الذي حدث بالفعل. لقد حاولت القيادة الأمريكية التي أدارت اليابان في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، أن تغير نظام الزيباتسو وتحوله إلى نظام قريب الشبة بنظام شركة « فورد » الأمريكية، من خلال إعادة هيكلة وإعادة تنظيم الملكية. لقد حاولت القيادة الأمريكية كذلك أن تنهي العلاقة الخاصة مابين تلك الشركات وبين الدولة، ولكن هذا لم يحدث. بالعكس، لقد كانت النتيجة

هى ظهور نظام إقتصادى جديد باليابان لا يوجد فى أى منطقة بالعالم . هذا النظام لا يشبه النمط الرأسمالى القائم فى بريطانيا والذي يركز أو يوجه بالمساهمين (*Shareholder capitalism*) ، ولا يشبه نمط الرأسمالية الإدارية (*Manageral capitalism*) الموجود بالولايات المتحدة، بل هو نمط جديد وهو الرأسمالية الجماعية (*Collective capitalism*) .

لقد تغير نظام «الزيباتسو» ، ليأخذ شكل جديد يطلق عليه نظام «الكيرتسو» *Kieretsu* . وسوف نقدم مثال لشركة «تويوتا» العالمية لتوضيح معالم النظام الجديد. إن لدى شركة تويوتا ما يقرب من ٣١٠٠٠ شركة توريد، وشركات التوريد تلك هى شركات مستقلة ومع ذلك فهى لديها علاقات خاصة ومميزة ووثيقة بشركة تويوتا، لدرجة أنه يطلق عليها الشركات التى تكون سلسلة التوريد الخاصة بتويوتا، وهى المسئولة عن إمداد تويوتا بجميع أنواع المدخلات والأجزاء التى تحتاجها وفى الوقت المحدد تماماً حتى تتجنب تويوتا تكاليف التخزين. والذي يبرز العلاقات الخاصة والوثيقة تلك أنه يلاحظ أن تويوتا تمتلك حصص بشركات التوريد والعكس بالعكس، الأمر الذى يبرز عمق العلاقات التبادلية والتعاونية التى تصل إلى حد التزاوج بين الشركة الأم وشركات التوريد المتعاونة معها. إنه شكل أو نظام للعمل ليس موجود بالولايات المتحدة أو بأى دولة غربية أخرى. ومن معالم نظام الكيرتسو أيضاً، وجود بنك رئيسى كبير يشارك فى ملكية الشركة الأم (وهى تويوتا فى هذا المثال) والعكس بالعكس، أى تشارك تويوتا فى ملكية البنك. والشكل التالى رقم (١/١٤) يوضح نظام الكيرتسو، والذي قدمنا شركة تويوتا لتعبر عنه. وهذا لا يمنع أن شركات أخرى مثل متسوى، أو ميتسوبيشى أو نيسان أو فوجى أو سوسيتومو تصلح أن تكون مكان تويوتا فى المثال، لتمثل أو تعبر عن نظام «الكيرتسو» ، والذي تطور من نظام «الزيباتسو» ، الذى ألغته الولايات المتحدة وحاولت أن تفرض نظمها للعمل (مثل نظام شركة فورد) على الشركات اليابانية ، ولكنها فشلت وظهر نظام يابانى جديد يتفق مع الهوية والقيم الثقافية والحضارية اليابانية.

شكل رقم (١/١٤)

سلسلة الكيرتسو والذي تعبر عنه شركة تويوتا



ونظام الكيرتسو يحقق كل مزايا أو منافع إقتصايات الحجم الكبير التي تتمتع بها الشركات الغربية، وإلى جانب ذلك فإن نظام الكيرتسو يجعل مهام الإدارة أكثر سهولة وأقل تعقيداً، وذلك لأن تلك المهام يتم تحويلها ونقلها لمديرين آخرين يعملون بشركات التوريد. وتتمتع الشركات اليابانية بميزة أخرى مهمة تتمثل في توزيع مخاطر الأعمال على عدد كبير من الشركاء، ومن هنا تميل الإدارة اليابانية إلى التحديث والتجديد الدائم والدخول في إستثمارات عالية المخاطر، لأنها تدرك أن هناك عدد كبير من الشركاء سوف يساهمون في تحمل مخاطر الإستثمارات ولن تتحمله شركة أو جهة واحدة. ومن أمثلة تلك الإستثمارات عالية المخاطر، قيام شركة سوني بتطوير منتجاتها ووكما (Walkman)، والذي زاع صيته عالمياً وأصبح من أشهر منتجات الشركة. لقد كانت

فكرة المنتج في البداية فكرة غير مقبولة وعالية المخاطر من وجهة نظر البعض، ولكنها نجحت وحقت شهرة غير مسبوقة عالمياً، وذلك بفضل إستعداد مجموعة من الشركاء وليست شركة سونى وحدها لتحمل مخاطر ذلك الإستثمار.

والإقتصاد اليابانى يضم شركات متوسطة وصغيرة الحجم، إلى جانب الشركات الكبيرة العملاقة. إن ما يقرب من ٥٠ ٪ من الناتج القومى الإجمالى فى اليابان يتحقق من الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم.

والنظام المالى فى اليابان يعتمد بصورة أكبر على البنوك (الائتمانات البنكية) . إن هذا لا يعنى أن يقوم البنك بتقديم القرض للشركة ، ثم ينتظر حتى تعود إليه أمواله مرة ثانية بالإضافة إلى فوائدها، ثم يقرض وينتظر وهكذا. بل فى الغالب يعتبر البنك أحد ملاك الشركة ، أو بمعنى آخر، غالباً ما يكون البنوك مشتركة مع مستثمرين آخرين فى ملكية الشركات، كما تكون الشركات لديها حصص فى البنوك وهكذا. إن هذا يتعكس فى زيادة إهتمام كل من الشركات والبنوك معاً بالإستثمارات طويلة الأجل وبالأرباح فى الأجل الطويل وليس القصير. وعلى الرغم من أن بورصة طوكيو تعتبر من أكثر البورصات العالمية نشاطاً، إلا أنه يلاحظ أنه لا يوجد أكثر من ٢٠ ٪ من ملكية الشركة اليابانية متداول فى البورصة. وهذا يعنى أنه لا توجد طريقة أمام أى شركة أجنبية منافسة للإستحواز على شركة يابانية من خلال شراء أسهمها فى البورصة (لأنه ببساطة لا يوجد أكثر من ٢٠ ٪ من أسهم الشركة معروض بالبورصة). الطريقة الوحيدة لشراء أو الاستحواز على شركة يابانية هو عن طريق إدارتها العليا. إذا رغبت فى ذلك بالطبع. إن هياكل ملكية الشركات اليابانية مصممة لتبقى الشركات اليابانية فى أيدي اليابانيين، إلا إذا قرر الملاك والإدارة العليا للشركات غير ذلك. ويؤكد هذا الإتجاه حقيقة أن ما تولده الشركات الأجنبية العاملة فى اليابان لايزيد عن ١ ٪ من الناتج القومى الإجمالى لليابان . فى حين أن ما تولده الشركات الأجنبية العاملة فى المملكة

المتحدة والولايات المتحدة يزيد عن ٣٠ ٪، و ١٨ ٪ من الناتج القومي الإجمالي لكل بلد على التوالي.

إن النظام المالي في اليابان يجعل الشركات والبنوك ملتزمة أكثر بالاستثمارات والأرباح طويلة الأجل. وبالتالي التركيز على الإستثمارات في الابتكار والتجديد لأنها بطبيعتها إستثمارات طويلة الأجل. في حين نجد أن الشركات الأمريكية والبريطانية تميل أكثر إلى تحقيق أرباح في الأجل القصير، نظراً لالتزام إدارات الشركات والبنوك بتقديم عوائد سنوية للمساهمين، وبالتالي إجراء توزيعات أرباح سنوية (قصيرة الأجل)، الأمر الذي قد يؤثر بالسلب على خطط الإستثمارات طويلة الأجل، وخاصة في مجال البحوث والتطوير بتلك الشركات.

تقدم الشركات اليابانية العملاقة عقود عمل مدى الحياة لموظفيها وحتى سن التقاعد، والذي يبلغ ٥٥ عاماً في اليابان. وهذا ينعكس إيجابياً في أمرين أو في ناحيتين : الناحية الأولى، ضمان ولاء العاملين للشركة وعدم إنتقالهم إلى شركات أخرى منافسة وذلك لأن الشركة تضمن لهم العمل حتى التقاعد وتجعل منهم شركاء حقيقيين في مصير ومستقبل الشركة. ومن ناحية أخرى، فإن ولاء العاملين يدفع الشركة إلى تبني برنامج تدريبي طموح ومستمر، لمعرفة الشركة بأن العاملين سيستمرون بالعمل بها ولين ينتقلوا إلى شركات منافسة وبالتالي تخسرهم بعد تدريبهم. إن ولاء الفرد للأسرة يتحول إلى ولاء للشركة والدولة. وهذه تعتبر أحد القيم الثقافية للمجتمعات الآسيوية، والتي تحت الفرد إلا يعمل بعيداً عن الجماعة بل ينبغي أن يعمل في ظل الجماعة، وهذا يعكس الروح الجماعية والإنسجام الثقافي. وهذا ينعكس في النهاية على تفضيل الشركات لسوق العمل الداخلية بدلاً من السوق الخارجية، بمعنى قيام الشركات بتعيين مديرين من داخل الشركة بالترقية بدلاً من إجتذاب مديرين من خارج الشركة أو من شركات أخرى.

الدولة في اليابان تقوم بدور إيجابي فعال في توجيه الإقتصاد ، فالدولة كانت منخرطة بشكل فعال في توجيه وإدارة الإقتصاد منذ نهاية القرن التاسع عشر، وقامت بتأسيس وزارة التجارة الدولية والصناعة (Ministry of International Trade and Industry "MITI") التي ساهمت بشكل ملموس في بناء المعجزة الإقتصادية اليابانية، من خلال تقديم مجموعة من المبادرات وبرامج العمل خلال فترات معينة من التنمية الإقتصادية والتي ساهمت في دخول الشركات اليابانية للأسواق الدولية المختلفة وزيادة وتدعيم مركزها التنافسي دولياً.

الإقتصاد الياباني يواجه مشكلة الركود منذ عشر سنوات وتزداد هذه المشكلة سوءاً في الوقت الحالي (بداية القرن الواحد والعشرين) . وهذا يفسر لماذا تلجأ شركة مثل نيسان للبحث عن إستثمارات أجنبية، ولماذا تفكر العديد من الشركات في إعادة صياغة بعض نظم العمل مثل التوظيف مدى الحياة، لدرجة أن بعض الشركات بدأت تضع خططاً للتخلص من بعض العمالة بها. إن الإقتصاد الياباني يعتبر من أكثر الدالنين لمعظم دول العالم وخاصة الدول النامية، ومن هنا فإذا تعثر الإقتصاد الياباني فإنه سيؤثر سلبياً بلاشك على الإقتصاد العالمي.

٣ - عناصر أو خصائص إستراتيجية الإدارة اليابانية ،

تعانى اليابان كما ذكرنا من ندرة مواردها الطبيعية وإنخفاض المساحة الجغرافية الصالحة للزراعة، وانتشار الظواهر الطبيعية المدمرة مثل الزلازل والبراكين . وللتغلب على هذه الظروف الطبيعية القاسية، حاولت اليابان تطبيق إستراتيجيات عديدة مثل الإنعزال عن العالم، ثم إنتقلت إلى محاولة تعويض النقص في الموارد الطبيعية عن طريق إستعمار الدول المحيطة مثل فرموزا ومنشوريا وكوريا والصين، ولكن هذه الإستراتيجية لم توجد لها حلاً على العكس جلبت عليها الدمار في الحرب العالمية الثانية بسبب إصطدامها بمصالح الدول

الإستعمارية الأخرى . وبذلك لم يعد أمام اليابان سوى التركيز على الإستغلال الأمثل لموردها الوحيد وهو الثروة البشرية التي تزيد عن ١٢٥ مليون نسمة، وبدأت بالفعل بعد الحرب العالمية الثانية في توجيه فلسفتها نحو كيفية إستخدام ثروتها البشرية بالطريقة التي تساعد على تحقيق وفورات تمكنها من توفير حياة كريمة للسكان وتوفير إحتياجات التصنيع من الموارد المادية والمالية. ولم تركز إستراتيجية الإدارة اليابانية على خلق وتطبيق أساليب إدارية سرية، بل ركزت على إختيار وتطبيق مزيج من السياسات والأساليب الإدارية المعروفة، والذي يتفق مع حضارة وثقافة وبيئة اليابان. ومن أهم عناصر أو خصائص هذه الإستراتيجية التي تتبعها الشركات اليابانية وخاصة الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الإقتصاد القومي مايلي :

١ - الإجماع والمشاركة الجماعية في صنع القرار.

٢ - التركيز على عمل الفريق والمسئولية الجماعية.

٣ - نمط الإتصالات المفتوح.

٤ - التعليم والتدريب الدائم .

٥ - ضمان الوظيفة مدى الحياة.

٦ - مشاركة الجميع في تحمل المخاطر.

ونستعرض بإيجاز فيما يلي كل خاصية من تلك الخصائص.

١/٣ الإجماع والمشاركة الجماعية في صنع القرار:

تتجلى الحضارة والثقافة اليابانية بمصادرها المختلفة نحو الجماعية (الجماعة) ، والتي تبدأ بالجماعة الصغيرة وهي الأسرة، وتمتد إلى جماعة الزملاء والأصدقاء بالمدرسة والجامعة، ثم إلى جماعة الزملاء بالعمل أو المنظمة والتي تعتبر بمثابة الأسرة الكبيرة للفرد الياباني. إن ذاتية الفرد الياباني تختفي كلية في ذاتية الجماعة، والفرد لا يعمل من أجل مصالحه الشخصية

الضيقة، بل يعمل من أجل تقديم جماعاته أو الجماعات التي ينتمى إليها. كما يتحدد مركزه في المنظمة التي يعمل بها وفي المجتمع من خلال أداء جماعته أكثر مما يتحدد من خلال أدائه الفردي. فالفرد لا يستمد مركزه تبعاً لقدرته وقيمتة الفردية، وإنما على أساس مساهمته في رقي وتقدم الجماعة أو الجماعات التي ينتمى إليها. إن المجتمع الياباني يعطي الاعتراف والتقدير للجماعات أولاً، وكرامة ومنزلة الفرد تتوقف على عضويته في جماعة يخضع لقواعدها، وعلى ذلك فإن محاولة أي فرد للتركيز على كرامته الشخصية وحقوقه الفردية خارج نطاق الجماعة تؤدي إلى عزلة الفرد.

وهناك خاصية أخرى تنبع من وترتبط بخاصية الإجماع وتقدير الأداء الجماعي في اليابان، وهي خاصية المشاركة الجماعية في صنع القرارات أو الاتفاق الكلي للمجموعة التي تصنع القرار أو حتى الإدارة العليا التي تتخذ. هذا الاتفاق الكلي يتطلب جهداً وصبراً ورؤية وحواراً وتطويراً لتحقيق الإنسجام والتوافق بين أفراد المجموعة. وهذا الاتفاق الكلي أو الإجماع يتطلب كذلك مقدرة ومهارة متميزة في العمل مع المجموعة. وهذه الخاصية هي من أكثر الخصائص المحببة والمحققة للتمييز والفعالية، وهي من ضمن أسرار تميز الإدارة اليابانية في حشد وتعبئة الأفراد. فالمدير الياباني لا بد أن تتوافر له القدرة على التعبئة العامة لفكر وإبداع وجهه جميع العاملين بما فيهم أقل عامل لديه، لأنه بدون ذلك لا يتحقق له الإجماع.

ومن منظور الإدارة اليابانية فإن المشاركة الجماعية في صنع القرارات لا تقتصر فقط على مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للشركة، أو تقرير الأهداف والخطط العامة، بل تمتد لتشمل المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم وليس من خلال ممثليهم في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي. لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل لأعلى. إن المشاركة الجماعية في صنع القرار تؤدي إلى

الإبداع والفعالية في إختيار أفضل الحلول التوفيقية والكفاءة في التنفيذ من خلال التعاون والتنسيق وضمان إلتزام ومناصرة العاملين للقرار. وعلى ذلك، فإن القرارات في اليابان ليست مسئولية فردية تنبع من لألحة صلاحيات محددة للفرد، بل إن صياغة القرار تعد مسئولية جماعية ويتحمل الجميع مسئولية الإشتراك في التنفيذ ونجاح القرار أو فشله.

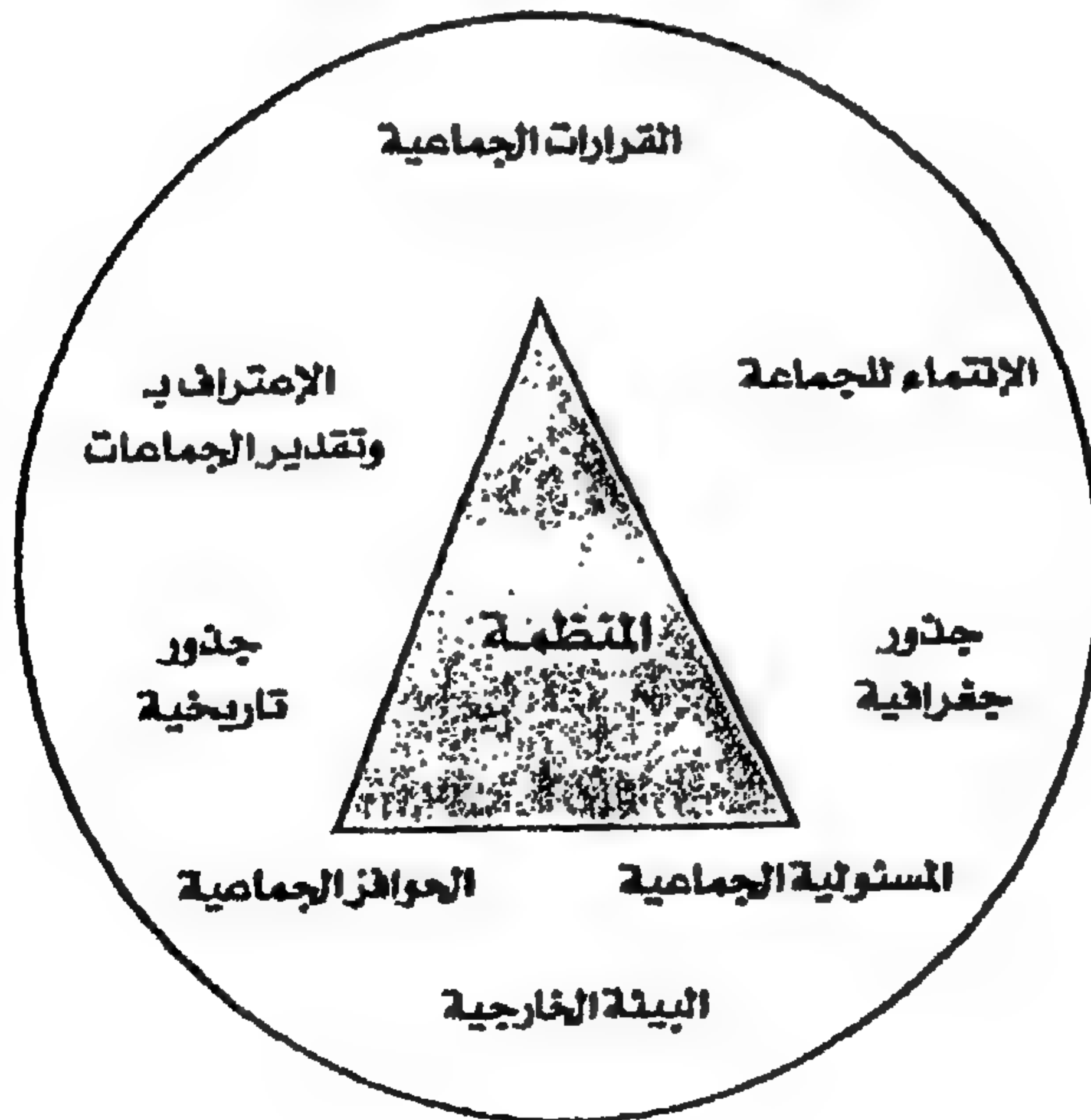
على سبيل المثال، عندما تشعر الإدارة بوجود مشكلة ما في مكان ما في التنظيم، فإن همها الأكبر يتركز في تشخيص المشكلة وتحليل وتحديد أسبابها من قبل أو تلك المتصلين بها إتصلاً مباشراً، بهدف خلق حالة من الإتفاق الجماعي على أن هناك مشكلة أو أن هناك حاجة إلى قرار. وعندما يتم الإنتهاء من تشخيص لمشكلة وتحديد أسبابها وخلق إجماع على ضرورة الحل، تقرر الإدارة العليا من هم أنسب المجموعات للتصدي لتلك المشكلة وإيجاد الحلول لها، وبعد أن يتم وضع وإقتراح الحلول، تنشر تلك الإقتراحات بين كل الوحدات التنظيمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة بهدف الحصول على موافقة جماعية على تلك المقترحات أيضاً، وفي حالة وجود معارضين لتلك الحلول فإن على الإدارة محاولة إقناع المعارضين بجدوى الحلول، أو دراسة ومناقشة أسباب إعتراضاتهم، ومن ثم تقديم بعض التنازلات أحياناً لضمان الوصول لحل جماعي أو إتفاق جماعي حول الحل. وإتباع هذا المدخل يجعل من عملية صنع القرار تبدأ وكأنها تأخذ وقتاً طويلاً، إلا أن ذلك يتم تعويضة في مرحلة التنفيذ التي تمر غالباً بدون معوقات وفي طريقها الصحيح.

٢/٣ التركيز على عمل الفريق والمسئولية الجماعية،

وينتج عن الجماعية وإعتراف وتقدير المجتمع الياباني للجماعات أولاً وقبل الأفراد، ما يعرف بالمسئولية الجماعية. إن من أبرز الأمثلة التي توضح إحرام اليابانيين للمسئولية الجماعية والنظر إليها على أنها قيمة إجتماعية وأن على الجميع أن يشارك (كمجموعة) في تحمل المسئولية. أنه إذا ظهرت

الحسابات الختامية للشركة في نهاية أي عام وكانت النتائج سلبية وتحققت خسائر، فمن الطبيعي أن يتحمل جميع العاملين تلك النتائج في صورة تخفيض حوافزهم ورواتبهم، وفي حالة تحديد شخص بعينه لتحمل المسؤولية الفردية، فإن معنى ذلك أن عليه أن يقدم إستقالتة، ويتم ذلك على أن انه عملية إستثنائية وتبقى القاعدة وهي المسؤولية الجماعية، إن القرارات تصنع بصورة جماعية، والحوافز تقرر وتعطى على أساس جماعي، فالحوافز والمكافآت الفردية المتميزة غير موجودة في الشركات اليابانية، إذ أن المكافآت تقرر للمجموعة بواقع محدد وليكن رواتب ستة أشهر للسنة التي تحققت فيها أرباح، ولا تجد مفارقات بين العاملين في المكافآت والمسئولية، كذلك هي مسئولية جماعية. أي أن العمل بروح الفريق هي السائدة في الشركات والمنظمات اليابانية . ويوضح ذلك والشكل رقم (٢/١٤) التالي :

شكل رقم (٢/١٤)
أهم خصائص الإدارة اليابانية



إن التنظيم الياباني يأخذ بالكثير من مبادئ التنظيم المعروفة مثل مجتمع الأنشطة والموارد، وتوزيع هذه الأنشطة والموارد على أقسام وإدارات مختلفة وتحديد السلطات والمسئوليات إلخ ..

إلا أن أهم ما يميز المنظمات في اليابان هو أن تحديد السلطات والمسئوليات يكون على أساس جماعي وليس على أساس فردي، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليست الفرد، وطالما أن السلطات والمسئوليات تحدد على أساس جماعي، فإن المسؤولية أو المسألة تكون للجماعة وليس للفرد . وليست معنى ذلك أن يتم إهمال المسألة الفردية، أو ليس هناك رقابة على الأداء الفردي ولكن كل مافى الأمر أن المسألة الفردية والرقابة على أداء الفرد تترك داخلياً للجماعة ذاتها.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن أية محاولة لتحديد المسؤولية على أساس فردي تقابل بمقاومة شديدة من جانب العاملين الذين يرحبون بالعمل الجماعي وقبول المسؤولية الجماعية، وعلى ذلك فإن الإدارة اليابانية لاتجد صعوبة تذكر فيحث الأفراد على العمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية الجماعية. ومن الأسباب الرئيسية لتفضيل اليابانيين للمسؤولية الجماعية على المسؤولية الفردية أن الانتماء للجماعة وتقدير الجماعات هو من القيم السائدة في المجتمع الياباني والتي ترسخت من خلال مجموعة من العوامل الجغرافية والتاريخية والاجتماعية.

إن اليابانيين لا يتجهون إلى التقويم القصير الأجل أو التقويم الفردي لتكلفة القسم أو الإدارة . فهم يرون أن حياة الأعمال في مجالات الصناعة أو الخدمات تتسم بالتشابك والتكامل في العلاقات المشتركة والتي لا يمكن من خلالها للفرد أن يدعى قدرته على الإنجاز أو البطولة بمفرده، وهذه النظرة الجماعية تتفق مع منطق الأمور بأنه لا يمكن للفرد أني عمل أو ينجز وحدة دون المجموعة. فالعقلية اليابانية تؤمن بأهمية الاقتراحات الجماعية والقرارات الجماعية والمسؤولية الجماعية والحوافز الجماعية، أي تؤمن بالعمل الجماعي.

٣/٣ نمط الاتصالات المفتوح

تتركز الإدارة اليابانية على نظام الاتصالات المفتوحة والمكثفة حتى تضمن وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين في المنظمة. والاتصالات المفتوحة مطلوبة كذلك لضمان نجاح إستراتيجيات المشاركة الجماعية والمسئولية الجماعية والحوافز الجماعية. إن الاتصالات المفتوحة بمثابة الشرايين التي تساعد في نجاح تلك الإستراتيجيات. ومن أهم قنوات أو شرايين الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية : نظام الإقتراحات واللجان المشتركة، ونظم للشكاوى التظلمات، وجماعات الرقابة على الجودة *Quality cricles* ، والتقارير، والمقابلات الودية أثناء العمل، إلى جانب دراسات مسح الإتجاهات والدوافع.

ويتأكد حرص الإدارة اليابانية على ضرورة وجود إتصالات مفتوحة بينها وبين العاملين من خلال تصميم أماكن العمل، وفي نظام إستغلال المدير لوقته. فالمدير سواء كان لمدير عام أو مدير المصنع يخصص جزء مهم من وقته في المرور على مواقع العمل المختلفة ليستمع ويناقش ويتبادل الرأي مع العاملين في مواقع عملهم على الطبيعة، وإلى جانب ذلك فإن مكتبة مفتوحاً يتقابل فيه مع العاملين ليتعرف على مقترحاتهم وإعتراضاتهم وأنسب السبل لتسحين عملية أو عمل معين.. الخ. ومكان العمل يصمم بحيث لا يكون المدير أو المشرف منعزلاً عن مرؤوسيه أو مساعديه، بل يصمم ليكون هناك إتصالات وجهاً لوجه، فمدير الإدارة يجلس على مكتب مجاور لمكاتب مساعديه ومرؤوسيه بل والسكرتارية أيضاً، كل جنباً إلى جنب بحيث يسهل عملية الاتصال والتبادل والتفاعل بينهم.

٤/٣ التعليم والتدريب الدائم :

تاريخياً وقبل عام ١٦٣٠ م ، كان معظم رجال الدولة والحكومة والتي تنحدر من طبقة الساموراي النبيلة، لا يجيدون القراءة والكتابة. وفي عام ١٦٣٠م

تم إنشاء أول كلية لتخريج المعلمين، والتي تحولت فيما بعد إلى جامعة طوكيو المعروفة المرموقة. وتاريخياً أيضاً كانت اليابان من أولى الأمم التي إقتلعت الأمية من بلادها بإلحاق جميع الأطفال اليابانيين في المدارس ، فخلال الفترة ما بين عامي ١٩٢٠ و ١٩٢٧ أصبح لجميع سكان البلاد يجيدون القراءة والكتابة. وفي عام ١٩٤١م أصدرت اليابان نظام التعليم العام *National Schol Ordinance* والذي صاغ إستراتيجية التعليم بالارتكاز على نظام التعليم الألماني والذي يقوم على التنميط والتوحيد لكل شئ (اللبس والمنهج والنظام .. الخ) كما تضمن نظام التعليم ضرورة إلحاق الطلاب بالمدارس الحكومية القريبة من مكان السكن، كما منع إنشاء المدارس الخاصة بشكل مطلق.

إن نظام التعليم في اليابان يستند إلى فلسفة التعليم مدى الحياة إن الإلتحاق بروضة الأطفال له شروط ومواصفات ويتطلب إمتحان للقبول لكثرة الأطفال المتقدمين للروضات المرموقة . فمعظم الروضات المتميزة والتي تؤهل خريجيها ما بين الأربع سنوات وحتى ست سنوات للإلتحاق بإحدى المدارس الإبتدائية المتميزة تتطلب إمتحانات للقبول، مما يتطلب جهد كبير من الأبوين لتعليم وتأهيل الأطفال في سن مبكرة لتأهيلهم للإلتحاق بالروضة. وهذا يبرز أن التعليم في اليابان يبدأ في سن مبكرة جداً مروراً بمراحل الروضة والتعليم الإبتدائي والثانوية والذي يتبعها إمتحان قبول للجامعات.

إن الفرد الذي يسعى للإلتحاق للعمل بإحدى الشركات العملاقة الكبرى، والتي توفر للفرد مزايا الوظيفة الدائمة والدخل العالي على المدى الطويل، إلى جانب المكافأة العالية بعد سن التقاعد، وهو ٥٥ عام في اليابان، إلى جانب توفير وظيفة مؤقتة بعد التقاعد في إحدى الشركات الصغيرة التابعة أو الشقيقة للشركة الكبرى . إن الفرد الذي يرغب في الإلتحاق بإحدى تلك الشركات الكبرى لابد أن تتوافر فيه مواصفات خاصة جداً، أولها التخرج من إحدى الجماعات المرموقة، وتكامل الشخصية من النواحي الوجدانية والفكرية والعلمية والثقافية والتي تتطلب التعلم الدائم والثقافة الواسعة.

ولكى يحصل الفرد على الفرصة للإلتحاق بإحدى الجامعات الحكومية المرموقة، فإن الأمر لا يتطلب فقط الحصول على الثانوية العامة بجموع عالية، بل يتطلب إختيار إمتحان للقبول بالجامعة والذي يتحدد بمعرفة كل جامعة، وإمتحان القبول بالجامعة يعتمد على حد كبير على المعلومات العامة والثقافة التي يتمتع لها الفرد إلى جانب معلومات أخرى متخصصة. وهذا يتطلب ويبرز مرة أخرى الحاجة للتعليم الدائم والتنمية الذاتية التي لا تعتمد فقط على مقررات المدارس. أى أن الحصول على الثانوية العامة بمعدلات عالية جداً غير كافية للإلتحاق بإحدى الجامعات المرموقة التي تتطلب إمتحانات قبول معتمدة على المعلوماتية والثقافية التي لا تكفى لتحقيقها متطلبات الدراسة الثانوية وحدها.

وبعد إجتياز إمتحان الثانوية العامة وإمتحان القبول بالجامعة المرموقة والتخرج من الجامعة، فإن الفرد يكون مؤهلاً للإلتحاق بالعمل بإحدى الشركات أو أحد البنوك الكبرى، والتي تقوم بدورها بالتعليم والتدريب المستمر للفرد. حيث يقوم الفرد بالتنقل بين الأقسام والإدارات المختلفة للشركة أو البنك الذي يعمل به لمدة عشر سنوات كاملة، وهذا يتيح للفرد الفرصة الكاملة للتعرف على كل أنشطة الشركة وكل عملياتها ويعطيه خبرة كافية تمكنه فى النهاية وتمكن إدارته من التعرف على أنسب الوظائف أو الأقسام التي يمكن أن يعمل بها الفرد بعد عشر سنوات تنقل بين وظائف وأنشطة وإدارات ومجموعات عمل مختلفة. إن الفرد ينتقل بين جميع الإدارات والأنشطة خلال عشر سنوات كاملة ودون أى تقويم للترقية إشرافية وإنما يهدف التعليم والتدريب ، حيث يلتحق خلال تنقله بين الوظائف والأنشطة المختلفة بما لا يقل عن عشرة مجموعات عمل مختلفة، مما يعزز الفلسفة الأساسية بالتعليم مدى الحياة.

٥/٣ إستراتيجية الوظيفة الدائمة :

إن إستراتيجية الوظيفة الدائمة التي تطبقها الشركات اليابانية والتي

تعنى ضمان فرصة عمل مستقرة للموظف أو العامل حتى سن التقاعد (وهو ده سنة فى اليابان)، تنبع من حرص الإدارة اليابانية على تحقيق الاستقرار الوظيفى للعمالة، والتي يمكن أن يكون لها أثراً إيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل، فتطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، وتقليل تكاليف التدريب، وتشجيع الأفراد على تنمية علاقات الود والصداقة فيما بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم ومروسيهم مما يزيد التلاحم الوظيفى ويجعل العامل أكثر ولاءً وانتماءً للمنظمة التى يعمل بها.

والوظيفة الدائمة المعروفة فى منهج الإدارة اليابانية تعمقت بعد الكارثة التى حلت بالإقتصاد اليابانى بعد الحرب العالمية الثانية وهزيمة اليابان الساحقة واحتلالها واستعمارها من جانب الولايات المتحدة الأمريكية . حيث تشرد جانب كبير من العمالة وأصبح فى حاجة إلى إعالة ، مما دفع النقابات للقيام بدور أكثر نشاطاً وأن تمارس تأثيرها، وتعرض على الحق المطلق للشركات فى فصل الموظف أو العامل، مما جعل الشركات تتجه تدريجياً إلى إيقاف التزيف فى إجراءات الفصل وإنهاء الخدمة وصولاً إلى إمكانية إيقاف البطالة التى نتجت عكاًثر للهزيمة فى الحرب العالمية الثانية. وكان هذا هو البيئة الأولى لإستراتيجية التوظيف الدائم.

ولا تطبق إستراتيجية التوظيف الدائم على جميع فئات القوة العاملة داخل الشركة اليابانية. حيث تطبق الإدارة اليابانية نظام التوظيف المؤقت غير النظامى بجانب من العمالة، وخاصة العمالة الموسمية والعمالة من النساء. والعمالة المؤقتة ليس لهم تكلفة دائمة وثابتة على الشركة، حيث يتم تعيينهم عند الحاجة لهم وإنهاء عقودهم إعتماًداً على المواسم والنشاط ومركز الشركة بالسوق، ودون أن تطالب هذه الفئة بتعويضات ودون تكاليف ثابتة مثل مكافآت التقاعد، أو التأمين العام أو التأمين الصحى أو مكافآت نهاية الخدمة. ومن هنا فإن نظام التوظيف المؤقت لجانب من العمالة فى اليابان يحقق ميزة تنافسية للشركات اليابانية، تتمثل فى التقليل الدائم للتكلفة الثابتة للعمالة.

وغالياً ما تعتمد الشركات اليابانية في البداية على نظام التوظيف المؤقت لفئة معينة من العاملين بالإضافة للنساء اللاتي يعملن لفترة محدودة بوظائف مؤقتة يتوقف بعدها لأسباب تتعلق بالزواج والإنجاب. وقد يعدن للعمل في وظائف مؤقتة أيضاً بعد دخول الأساء للمدارس وكذلك يراعى المرونة في حصوله ساعات العمل للنساء لتحقيق التوازن بين رعاية الأبناء والأسرة والمنزل من جهة وبين العمل من جهة أخرى ومن هنا يبرر أن نظام توظيف النساء في اليابان يساعد في تحقيق الإستقرار الوظيفي للرجال الذين يستحوذون على معظم الوظائف الدائمة.

وتختار الإدارة من بين العمالة المؤقتة ليصبحوا عمال دائمين وينتقلوا إلى مرحلة الوظيفة الدائمة. إن عملية الإختيار تقوم على معايير عديدة أهمها الولاء والانتماء للشركة والتلاحم التنظيمي مع الزملاء والرؤساء والقدرة على التحسين المستمر للعمليات والإبتكار .. الخ. إن عملية الإختيار هذه تنقل العمالة من الوظيفة المؤقتة التي لا تتمتع بمزايا عديدة إلى وظائف دائمة تتمتع بكل المزايا (مزايا + ألية، ومزايا صينية، وتأمين صحي، وتأمين حياة، ومكافآت سنوية .. الخ) إن الانتقال من نظام التوظيف المؤقت إلى الوظيفة الدائمة مدى الحياة يأخذ طريقاً متدرجاً ، بأن يلتحق العامل أو الموظف بالعمل بأجر متدنى ودون حوافز إضافية لسنوات عديدة ، ينتقل خلالها بين وظائف وأنشطة وأقسام وإدارات ولجان ومجموعات عمل مختلفة. وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدنية، تنتقل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية إن هذا النظام المتدرج يخلق قيم عمل إيجابية كثيرة في الشركات اليابانية، مثل الإجتهد والإلتزام والانضباط والرغبة والقدرة على التحسين المستمر للعمليات والإحترام للزملاء والرؤساء والقدرة الدائمة على التطوير والإبتكار هذه القيم تضمن للعامل الانتقال من الوظيفة المؤقتة إلى الوظيفة الدائمة، ليصبح فرداً دائماً في أسرة الشركة يتمتع بكل مزاياها المادية والعينية والمعنوية وقد تتيح الشركة للعامل بعد التقاعد

(بعد ٥٥ سنة) فرصة أخرى للعمل المؤقت في إحدى إداراتها أو إحدى الشركات التابعة لها أو في إحدى الشركات الشقيقة لها.

إن نظام التوظيف الدائم مدى الحياة يحقق مزايا عديدة للعامل وللشركة على السواء. بالنسبة للشركة فإنه يخلق الشعور بالولاء والانتماء من جانب العاملين لشركتهم وبالتالي يقلل إلى حد كبير جداً معدل دوران العمالة، أو معدل إنتقالهم من شركة لأخرى ، فنادراً ما تجد فرد ياباني ينتقل من شركة لأخرى، فغالباً ما يعمل في شركة واحدة طوال حياته، الأمر الذي يترتب عليه تقليل تكاليف التعليم والتدريب والإحتفاظ بالخبرات والمهارات البشرية لدى الشركة التي دربتهم. على عكس الشركات الغربية، والتي يكون فيها معدل دوران العمالة عالياً بالمقارنة بالشركات اليابانية، حيث تنتقل باستمرار الكفاءات والخبرات البشرية من شركة لأخرى وبالتالي لا تستفيد الشركة من العمالة التي دربتها وانفقت عليها، بل تقوم بعض الشركات بإجتذاب المهارات والخبرات من الشركات الأخرى المنافسة وذلك باستخدام الإغراءات المادية العالية. الأمر الذي ينعكس بالاسلب على تلك الشركات، من حيث إنخفاض الشعور بالولاء والانتماء لتلك الشركات من جانب العمالة، وعدم الإستغلال الأمثل لنفقات التدريب التي أنفقت على العملة التي تركت الشركة وانتقلت لشركات أخرى.

ومن المزايا الأخرى التي تعود على الشركات اليابانية من وراء تطبيق إستراتيجية التوظيف مدى الحياة إتجاه الشركات إلى تخصيص ميزانيات كبيرة للتدريب والتنمية البشرية، والبحوث والتطوير لعملها باستمرار العمالة بعد تدريبها بالشركة وعدم إنتقالها للشركات الأخرى المنافسة. بالإضافة إلى ما يخلقه الشعور بالولاء والانتماء للشركة، والتدريب المستمر للعمالة من قيم عمل إيجابية عديدة تنعكس على آراء الشركة ومركزها التنافسي في السوق.

أما بالنسبة للعمالة، فإن نظام التوظيف مدى الحياة يحقق لها مزايا عديدة أهمها ضمان وظيفة دائمة وبالتالي الشعور بالإستقرار الوظيفي وما

يتضمنه من أمان مادي ومعنوي وإجتماعي للفرد ولاسرتة، وكذلك الشعور بالفخر للإنتماء إلى شركة معينة عملاقة وحصوله على وظيفة دائمة بها. بالإضافة إلى ما توفرة الوظيفة الدائمة - كما ذكرنا - من مكافآت وحوافز مالية كبيرة وتأمين صحي وتأمين على الحياة ومكافآت تقاعد مجزية .. الخ.

ومن الموضوعية هنا أن نشير إلى أنه مع الصعوبات الإقتصادية الكبيرة التي تعاني منها اليابان منذ ما لا يقل عن عشر سنوات ، واتجاه الإقتصاد اليابان إلى الركود وخاصة بعد الأزمة المالية العنيفة التي ضربت دول جنوب شرق آسيا منذ سنوات قليلة، واتجاه الإقتصاد العالمى إلى التباطؤ والركود بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ م . كل تلك الصعوبات قد أجبرت الشركات اليابانية على الإستغناء عن بعض العمالة ، وأجبرت الإدارة اليابانية على إعادة التفكير ومراجعة إستراتيجيتها خاصة فيما يتعلق بالوظيفة الدائمة مدى الحياة. وهذا أمر طبيعى ، فمع الأزمات تتجه الدول والشركات إلى إعادة دراسة ومراجعة الإستراتيجيات التي تطبقها لتتلائم مع الظروف البيئية المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة.

٦/٣ مشاركة الجميع فى تحمل المخاطر:

إن المخاطر فى اليابان تدار على أساس من الإعتماد المتبادل والثقة المتبادلة بين مجموعة من الشركاء، وتشمل قائمة لشركاء كل من الشركات والبنوك واتحادات العمل والعاملين والحكومية. وهذا الإعتماد المتبادل بين الشركاء المختلفين تنبع من الخصائص الجغرافية والتاريخية والثقافية لليابان والتي ترسخ قيم الإنتماء للجماعات والمشاركة الجماعية وتنبع كذلك من ترسيخ قيم الأمانة والثقة بين الشركاء فى المجتمع اليابانى.

وتوزيع المخاطر بين الشركاء المختلفين فى اليابان ترجع كذلك إلى العلاقات القوية والحميمية بين الشركات الصناعية ، وشركات التجارة والبنوك.

إن نمو ونجاح الشركات المختلفة والبنوك يعتمد إلى حد كبير على نجاح ونمو عملائهم ومدى قدرتهم على خلق طلب فعال على منتجات الشركات وخدمات البنوك. بالإضافة إلى أن السياسات الحكومية تشجع كثيراً نشر قيم الثقة والتعاون المتبادل بين الشركاء المختلفين، وبالتالي خلق رغبة لدى كل الشركاء للمشاركة في تحمل مخاطر الأعمال والاستثمار بدلاً من أن يتحملها شركة واحدة أو بنك واحد.

ومن الخصائص الأخرى المهمة للإدارة اليابانية، زيادة مكانة وأهمية الإدارة الوسطى في الشركات اليابانية الكبيرة وزيادة مستويات تفويض السلطة من الإدارة العليا لمجموعات العمل المختلفة، الذي يرجع إلى عوامل عديدة من أهمها :

- التركيز على اللامركزية في إدارة الشؤون السياسية والاقتصادية في اليابان.
- التركيز على الهوية الجماعية والولاءات الجماعية، وذويان ذاتية الفرد في ذاتية الجماعة.
- نمو طبقة الإدارة الوسطى في الشركات خاصة في فترة الثلاثينات من القرن العشرين ، كنتيجة لزيادة تدخل الدولة في هيكل الأسواق وإدارة الاقتصاد.
- الإصلاحات التي أدخلت على نظم العمل وسوق العمالة بعد الحرب العالمية الثانية والتي شجعت نمو حركات العمال وزيادة مكانة ومنزلة طبقة الإدارة الوسطى.
- ومن الخصائص الأخرى للإدارة اليابانية والتي تميزها عن نظيرتها في أوروبا وأمريكا والدول الأخرى :
- تركيز إدارات الشركات على النحو في الأجل الطويل بدلاً من التركيز على الأرباح في الأجل القصير، وبالتالي زيادة الإهتمام بالبحوث والتطوير وزيادة ميزانياتها.

• تعتمد الشركات اليابانية بصورة أكبر على الاقتراض من البنوك لتمويل استثماراتها بدلاً من اعتمادها على أسواق رأس المال (البورصات).

بعد استعراضنا لأهم خصائص الإدارة اليابانية، والتي تعتبر من أسرار المعجزة الاقتصادية والتكنولوجية اليابانية. فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو : مامدى إمكانية استفادة الإدارة العربية والمصرية بوجه خاص من التجربة اليابانية وبصورة أكثر تحديداً من إستراتيجية الإدارة اليابانية إن السطور التالية ستحاول الإجابة على هذا السؤال بإيجاز شديد.

٤ - أوجه الاستفادة من إستراتيجية الإدارة اليابانية :

على الرغم من الصعوبات الاقتصادية التي تواجهها اليابان في الوقت الحالى فإن هذا لا يقلل من المعجزة الاقتصادية والتكنولوجية التي إستطاعت الإدارة اليابانية تحقيقها خلال فترة وجيزة من الزمن، حيث إستطاعت أن تدهش العالم بمعدلات النمو المتفوقة سواء إنتاجية العمل أو في جودة المنتجات أو في معدلات النمو الإقتصادي.

وهذا التفوق والتميز لا يمكن إرجاعه فقط إلى الأساليب التكنولوجية المستخدمة أو إلى الثقافة والخصائص البيئية، ودليل النجاح الذي حققته فروع الشركات اليابانية العاملة في الخارج في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، والتي تدار بإدارة يابانية ، وكذلك النجاح الذي حققته الشركات الأمريكية التي إتبعت بعض خصائص النظام الياباني في الإدارة، مثل جماعات الرقابة على الجودة والذي يعتبر أحد أعمدة نظام المشاركة في الإدارة اليابانية، ونظام التخزين اللحظي (JIT) ونظام الجودة الشاملة، الخ. إن تفوق الإدارة اليابانية لا يرجع إلى إستخدامها لإستراتيجية سرية، وإنما يرجع إلى قدرة الإدارة اليابانية على إختيار المزيج المناسب من المبادئ والأسس والمفاهيم ودمجها معاً في إستراتيجية متكاملة أصبحت تضيف على الإدارة اليابانية صبغتها المميزة

فى العمل الجماعى والإجماعى والذى جعلهم قادرين على الإتيان بإبتكارات وإبداعات إستراتيجية مختلفة.

وإذا كانت إستراتيجية الإدارة اليابانية مازالت مصدراً ينهل منه العديد من الدول الصناعية والشركات العالمية، فإن الدول النامية - منها الدول العربية ومصر - وشركاتها هى الأجدربالإستفادة بالتجربة اليابانية بصفة عامة وإستراتيجية الإدارة اليابانية بصفة خاصة - وما تنطوى عليه من أركان المشاركة الجماعية والمسئولية الجماعية، والرقابة على الجودة والتحسين المستمر للعمليات، والتوظيف الدائم، الخ. وفى مجال الإستفادة من تجارب الدول الأخرى، علينا إن نستضى بمنهج اليابان نفسها فى الإستفادة من تجارب الدول الأخرى، حيث استطاعت أن تطوع وتصهر كل ما اقتبسته وتعلمته من الدول الأخرى مع حضارتها وثقافتها وبيئتها. ومن هنا علينا أن ندرس التجربة اليابانية وإستراتيجية الإدارة اليابانية دراسة وافقة ودقيقة أولاً، ثم ندرس كيفية تطويرها وصهرها مع خصائص حضارية وثقافية وبيئية مختلفة عن البيئة اليابانية حيث لا يمكن زرع أى نظام فى بيئة مغايرة، الأمر الذى قد يؤدى إلى لفظ وطرده النظام الجديد، كما يطرده الجسم العضو الجديد الذى يزرع به إذا لم يكن مناسباً ومنسجماً معه. ومن هنا قد يتطلب الأمر إستبعاد وتعديل وتطوير بعض عناصر وأركان إستراتيجية الإدارة اليابانية لتتناسب مع البيئة والمنظمات العربية، وقد يتطلب تطوير ثقافة تلك المنظمات لتستوعب النظم الجديدة، وقد يتطلب تدريب وتنمية المهارات البشرية لإكسابها مهارات جديدة وإقناعها بما هو جديد.

إن الأمر يتطلب دراسة دقيقة ووقت كافى لدراسة أى تجربة للتأكد من ملائمتها للبيئة المغايرة التى تطبق فيها. وهذا يحتاج إلى دراسات كثيرة وجادة فى هذا المجال، للتعرف على مدى إمكانية الإستفادة من إستراتيجية الإدارة اليابانية فى البيئة العربية والمصرية.

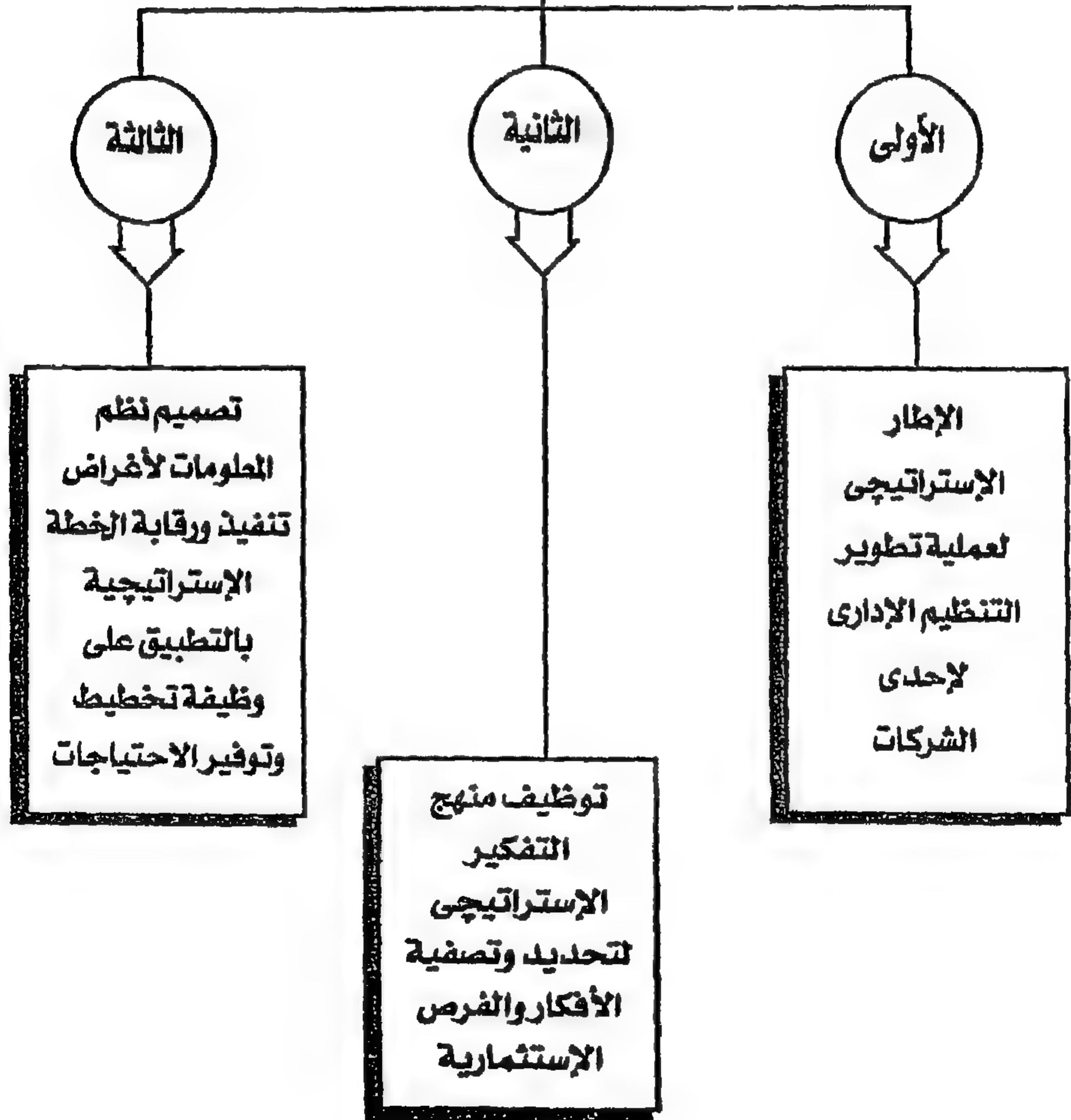
الفصل الخامس عشر

حالات عملية

لوضع إطار منهج لتحديد وتنفيذ

بعض الأهداف الإستراتيجية

نماذج لتحديد وتنفيذ بعض الأهداف الإستراتيجية



الحالة الأولى
الإطار الاستراتيجي
عملية تطوير التنظيم الإداري
لأحدى الشركات

الحالة الأولى

الإطار الاستراتيجي

عملية تطوير التنظيم الإداري لأحدى الشركات

مقدمة

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات إنشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الأونة الأخيرة بصفة خاصة، لما تشتمل عليه الأونة الأخيرة من تغيرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفير درجة عالية من المرونة لدى المنظمات ورغبة كبيرة لدى الممارسين للاستجابة الملائمة لتلك التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

وتؤكد الشواهد العملية الحالية أمرين أساسيين هما :

الأمر الأول : تشهد بيئة المنظمات في الأونة الأخيرة تغيرات غير مسبوقة في كافة جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية، مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة قضايا التطوير والتغيير التنظيمي .

الأمر الثاني : تعدد حالات عدم أو انخفاض الفعالية التنظيمية متمثلة في خروج أو تعثر عديد من المنظمات. مع وجود قناعة لدى غالبية الممارسين والمتخصصين بوجود علاقة ارتباطية قوية بين حالات عدم أو انخفاض الفعالية وعدم قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة وانخفاض قدرتها للاستجابة الملائمة للتغيرات البيئية التي تواجهها، مما يتطلب أيضا ضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام بدراسة قضايا التطوير والتغيير التنظيمي.

وبناء على هذين الأمرين ، يقع على عاتق المدير واجب الاهتمام المستمر بعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة لعدد من الأهداف ، أهمها مايلي:

(١) التعرف على ثقافة الأفراد بشأن المفاهيم والدوافع والأهداف التي تتعلق بعملية التطوير والتغيير التنظيمي.

(٢) توصيف استعداد الأفراد واتجاهاتهم بشأن عملية التطوير والتغيير التنظيمي والأسباب الحقيقية التي تدفعهم لمقاومة جهود التطوير والتغيير التنظيمي.

(٣) التعرف على مجالات عملية التطوير والتغيير التنظيمي ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات.

(٤) تحديد وتوصيف الأسباب الحقيقية لفشل بعض جهود التطوير والتغيير التنظيمي ، وتحديد متطلبات تحقيق فعالية هذه الجهود سواء بتوفير العناصر الايجابية أو مواجهة العناصر السلبية.

(٥) تقييم فعالية جهود التطوير والتغيير التنظيمي على ضوء نتائجها التي تحققت وفق رؤية الأفراد المستفيدين منها.

(٦) تحديد وتوصيف المؤشرات التي تدل على وجود الحاجة إلى عملية التطوير والتغيير التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين عن تنفيذها والمستفيدين منها.

(٧) وضع تصور مقترح للإطار العام الذي يجب أن تتم من خلاله عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

١ - مفهوم إدارة التغيير وإدارة التطوير التنظيمي

١/١ - إدارة التغيير التنظيمي

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

ويتضح من تعريف إدارة التغيير التنظيمي مايلي :

(١) إن إدارة التغيير هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

(٢) يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.

(٣) يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

(٤) إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

(٥) تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها وتنفيذها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المنظمة، وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.

(٦) لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة. ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

٢/١ - مفهوم إدارة التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، ويمكن تعريف إدارة التطوير التنظيمي بأنها « تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه ».

ويتضح من تعريف إدارة التطوير التنظيمي :

١/٢/١ - يتضمن التطوير التنظيمي دراسة منتظمة لأوضاع ومكونات وظروف المنظمة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.

٢/٢/١ - يتم تأسيس المدخلات في برنامج التطوير التنظيمي في ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، والاتصالات، الثقافية والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وأساليب إدارة الصراع، وغيرها من النواحي

السلوكية التي يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة.

٣/٢/١ - يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية.

٤/٢/١ - يمكن أن يشتمل التطوير التنظيمي على كافة أبعاد المنظمة بأكملها أو جزء منها ويتوقف ذلك على مدى استقلالية ذلك الجزء عن بقية أجزاء المنظمة كنظام.

يتضح من ذلك وجود تداخل وارتباط بدرجة كبيرة بين اصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الاختلاف بين دوافعها ومجالاتها وكذلك منهج تنفيذها.

خلاصة ماسبق :

تتفق التعاريف المختلفة لعملية التغيير أو التطوير التنظيمي بشأن

مايلي :

- ١ - أنها عملية مخططة.
- ٢ - أنها عملية هادفة.
- ٣ - أنها عملية تتم بطريقة نظامية.
- ٤ - أنها تتم وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة.
- ٥ - أنها تحقق التكامل بين الأهداف.
- ٦ - أنها تشمل المنظمة بأكملها.
- ٧ - أنها تزيد قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.

- ٨ - أنها تهتم بتغيير ثقافة المنظمة.
- ٩ - أنها تشمل على تغيير القيم والمفاهيم والاتجاهات.
- ١٠ - أنها تتضمن تغيير النظم.
- ١١ - أنها تركز على تغيير السلوك.
- ١٢ - أنها تواجه المشكلات والأزمات.
- ١٣ - أنها يمكن أن تواجه الصراعات.
- ١٤ - أنها تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.

٢ - دوافع التغيير والتطوير التنظيمي

تواجه المنظمة عديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن تقسيم أسباب التغيير والتطوير التنظيمي إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية.

١/٢ - الدوافع الخارجية :

● تواجه أية منظمة عديد من الظروف البيئية - التي تستلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة.

● ومن أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة وتؤثر على المنظمة مايلي :

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

٢/٢ - الدوافع الداخلية :

تظهر الحاجة للتغيير أو التطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.

٣ - مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير أو التطوير التنظيمي :

١/٣ - الأهداف والاستراتيجيات :

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

٢/٣ - السياسات والقواعد الحاكمة للعمل :

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

٣/٣ - الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة :

ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء عمل أو الأنشطة الحالية.

٤/٣ - الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية :

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة.

٥/٣ - التكنولوجيا :

يفرض التقدم التكنولوجي ، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المنظمة ككل .

٦/٣ - نظم العمل :

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة ، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة ، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

٧/٣ - الموارد البشرية ،

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

٤ - الجهة المسؤولة عن عملية التغيير والتطوير التنظيمي

يمكن القول أن جميع أفراد المنظمة يشاركون في عملية التغيير والتطوير التنظيمي ، وإن كانت الإدارة العليا والقيادات عادة ما تكون هي المسؤولة عن إدارة عملية التغيير والتطوير، أو جهة من خارج المنظمة.

٥ - مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

من المحتمل أن ينشأ عن عملية التغيير والتطوير التنظيمي تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم ، ومن أهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير التنظيمي مايلي :

- تعارض التغيير والتطوير مع المصالح الشخصية للأفراد ، فالأفراد يقاومون التغيير لاعتقادهم أن التغيير سوف يفقد لهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة.

- سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب والدوافع الحقيقية وراء التغيير والتطوير التنظيمي.

- افتقاد أو ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للمطالبين بالتغيير والتطوير.

- عدم مواءمة الثقافة التنظيمية ، حيث قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد في الاستقرار .

● وجود مخاوف لدى العاملين من أن التغيير لن يكون في صالحهم ومن أهم

هذه المخاوف مايلي :

- زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التغيير.

- حدوث انخفاض في الدخل.

- الاستغناء عن الفرد.

- التعرض للانتقال إلى مكان عمل آخر.

- إبعاد الفرد عن جماعة العمل.

- انخفاض فرصة الترقية.

٦ - متطلبات التعامل الفعال مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

لتقليل مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وتنمية التزامهم به
يمكن للمنظمة إتباع مايلي :

(١) اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير والتطوير
التنظيمي.

(٢) إقناع الأفراد بأن التغيير سوف يكون في صالح المنظمة والعاملين معا،
ويمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء والاستشاريين من خارج المنظمة
وكذلك قادة الجماعات بالمنظمة.

(٣) تدعيم المشاركة ، حيث يمكن إشراك الأفراد في جهود التغيير والتطوير،
وبذلك يمكن تقليل مقاومتهم للتغيير وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير.

(٤) استخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك
بديلا آخر غيره.

٧ - مقومات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي

يتوقف نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي من أهمها مايلي :

(١) تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظمة متكاملة ذات مكونات مترابطة، وتتأثر فيما بينها.

(٢) اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير والتطوير وضرورة مساندتها وتأييدها لبرنامج التغيير والتطوير .

(٣) إشراك قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير والتطوير التنظيمي المحتملة.

(٤) تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

(٥) التركيز على البعد الإنساني، فيجب مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند تصميم أى تطويرات بالمنظمة وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.

(٦) الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيادة والموضوعية.

(٧) الإعداد الجيد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي.

(٨) اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي حيث يفضل التدرج في تطبيقها.

(٩) الحرص على تحقيق بعض الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة خلال الفترة الأولى من العملية.

(١٠) التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.

٨ - المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التغيير والتطوير التنظيمي :

١/٨ - الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير والتطوير

التنظيمي، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مايلي :

- مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي.

- مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير.

- درجة الالتزام بنتائج التغيير والتطوير.

٢/٨ - الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات الملائمة في هذا

الخصوص مايلي :

- مستوى الرضا الوظيفي.

- مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.

- مستوى الولاء للمنظمة.

٣/٨ - السلوك الوظيفي ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها مايلي :

- معدلات الغياب.

- معدلات دوران العمل.

- معدلات الحوادث.

- مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.

- مدى اتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

٤/٨ - الأداء والإنتاجية، حيث يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل. وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى. وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي ، فمثلا بالنسبة لمؤسسة تعليمية يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية :

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- مدى المحافظة على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع.
- مدى المساهمة في الخدمات البحثية للمجتمع المحلي.
- مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

هذا بالإضافة إلى مايلي :

- الاستقرار الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- حماس الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي اقتناعهم بأنها تحقق مصالحهم.

٩ - متطلبات زيادة فعالية جهود التغيير والتطوير التنظيمي

١/٩ - متطلبات تفصيلية

- (١) تصحيح مفاهيم وتصورات أفراد المنظمة بشأن مضمون ومجالات عملية التغيير والتطوير التنظيمي وأهدافها.
- (٢) تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية.

(٣) تقويم تصورات أفراد المنظمة بشأن الأسباب والدوافع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وتأكيد قاعدة أن هذه العملية مستمرة ولا تتوقف على مجرد حدوث مشكلات أو أزمات فقط.

(٤) تطوير أدلة الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية لتأكيد مسئولية كافة الوحدات والمستويات الإدارية في المنظمة عن عملية التغيير والتطوير التنظيمي.

(٥) ضرورة قيام إدارة المنظمة بالتعرف المستمر الدقيق لأسباب ودوافع اتجاهات عدم الحماس لدى أفراد المنظمة ومقاومتهم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب هذه الاتجاهات وتقويمها.

(٦) ضرورة وضع نظام تحقيق مستمر لنتائج تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي والالتزام بمبادئ وأسس الموضوعية والشفافية في مناقشة هذه النتائج وتقويم استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة على ضوء مؤشرات ومعايير قياس جودة نتائج هذه العملية.

٢/٩ - متطلبات عامة

يجب أن تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال إستراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة معتمدة لها. وفيما يلي تصور عام لهذه الاستراتيجية .

٣/٩ - الإطار العام لإستراتيجية متكاملة لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

يجب أن تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال إستراتيجية متكاملة تشمل عدة مراحل أساسية :

المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي والاقتناع بأهميته ،

من الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة في حتمية التغيير والتطوير التنظيمي فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن يكتب لبرنامج التغيير والتطوير النجاح في تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتناع على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير والتطوير.

المرحلة الثانية: إعداد إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي ،

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتقويمها وتشمل هذه المرحلة : اختيار الفريق المسئول عن التطوير، وتشخيص الوضع القائم وتحديد التغيير ومجالات التطوير وأهدافه، وتحديد كيفية إحداث التغيير والتطوير، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير والتطوير واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية.

ويوضح الشكل رقم (١/١٥) الإطار العام لاستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي وفيما يلي إشارة موجزة لعناصر هذه المرحلة.

(١) اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير والتطوير،

من الأهمية أن تتم جهود التغيير والتطوير التنظيمي بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة ، من بينها الخبراء الداخليين في المنظمة أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معاً، ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المنظمة التي يجب أن تبني على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم.

(٢) تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف :

يقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها.

(٣) تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي :

تتوقف فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية :

- تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة وبيئتها.
- تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة .
- تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء الأنظمة وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.
- زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

(٤) تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير التنظيمي :

على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير المطلوبة ويوضح الشكل رقم (٢/١٥) أهم مجالات التطوير بالمنظمة.

(٥) اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي :

يمكن أن تأخذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي أحد البدائل التالية :

- التغيير الشامل : يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها فى آن واحد.
- التغيير المرحلى : يتضمن تقسيم المجالات والتغيرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها.
- التغيير التدريجى : ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء بالمنظمة بتلك التغيرات يتم التوسع فى عملية التغيير والتطوير.

(٦) وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمى :

يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمى من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير والتطوير والتي تختلف باختلاف مجالات التطوير والجهة المسؤولة عن التطوير والأسلوب المتبع فى إحداث التغيير والتطوير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاح عملية التغيير والتطوير.

(٧) اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمى :

من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير والتطوير التنظيمى ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير والتطوير وتوقيت البدء فى تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة .. وهكذا.

المرحلة الثالثة : تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير والتطوير التنظيمى :

على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمى يبدأ فريق التطوير فى تصميم بدائل التدخل والاختيار

فيما بينها. ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير والتطوير التنظيمي مايلي :

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التفاعل والمواجهة والتعاون.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ.

المرحلة الرابعة : تنفيذ عملية التغيير والتطوير وأحداث التدخل المستهدف الهادف :

ينبغي في هذه المرحلة مراعاة مايلي :

(١) تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة.

(٢) تهيئة المناخ الملائم والمدمج لتطبيق استراتيجية التغيير والتطوير.

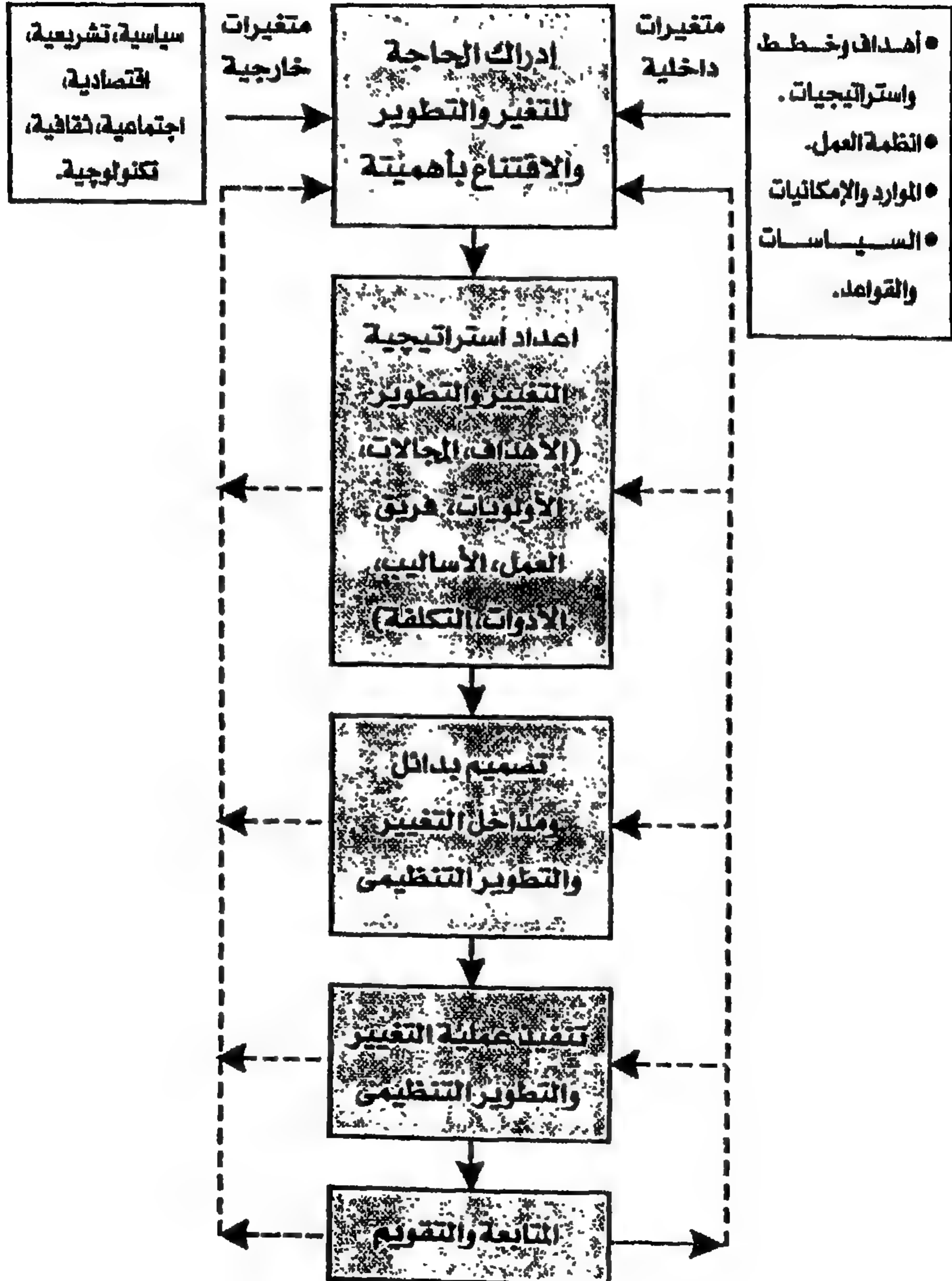
(٣) تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها .

المرحلة الخامسة : المتابعة والتقويم :

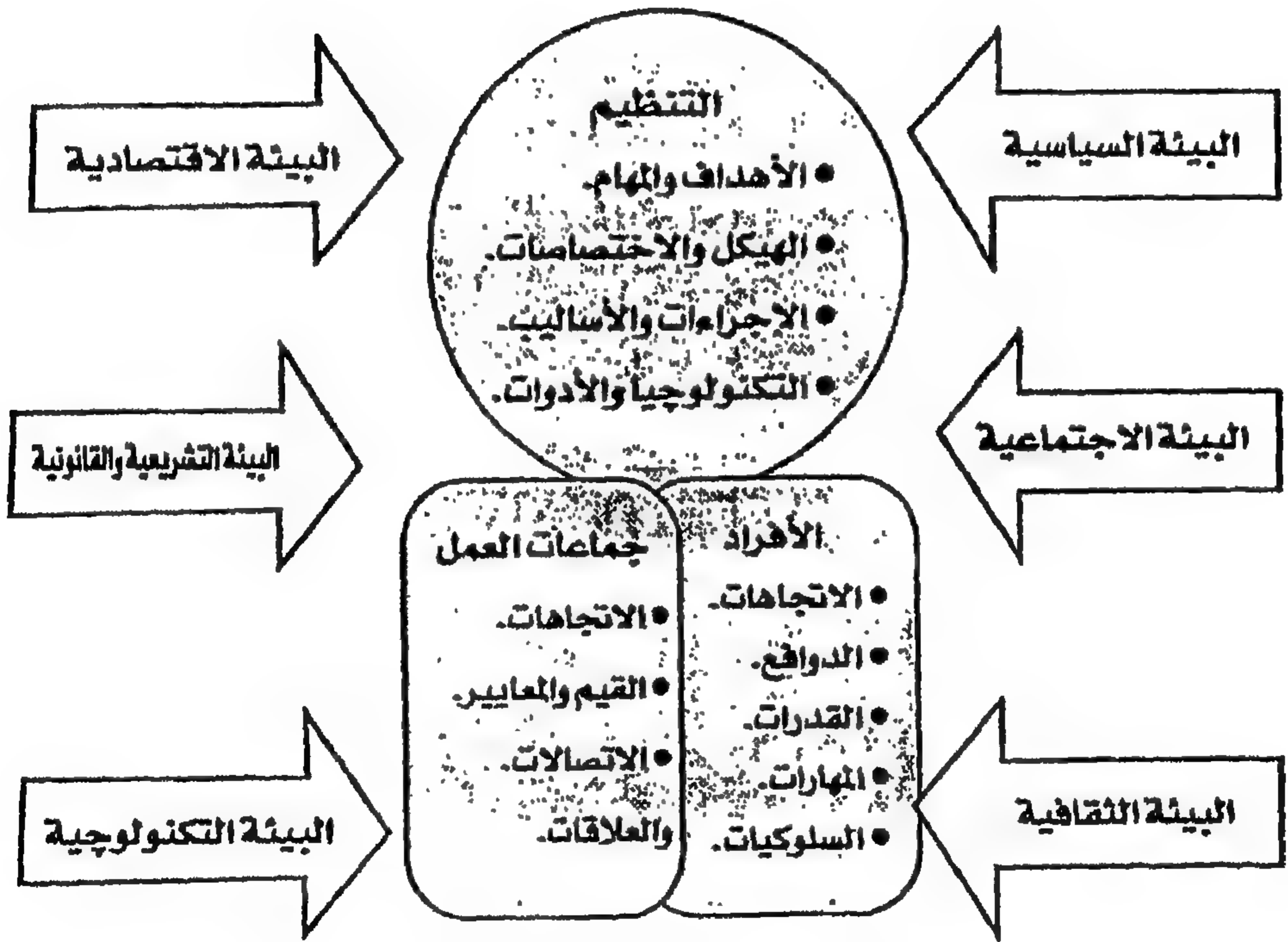
تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير التنظيمي والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي.

شكل رقم (١/١٥)

الإطار العام لاستراتيجية التغيير والتطوير



شكل رقم (٢/١٥)
مجالات التغيير والتطوير التنظيمي



١٠ - الإطار التنظيمي لتطوير التنظيم الإداري

١/١٠ تحديد الإدارات الرئيسية للمشروع الجديد وتوصيفها

تتضمن هذه الخطوة ، دراسة وتحليل الأنشطة، ومدى أهمية كل منها، ومساهمتها في إنجاز هدف المؤسسة والتعرف على العلاقات التبادلية بين هذه الأنشطة، وتكوين الوحدات التنظيمية ، أى إعطاء صورة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وهناك عدة أسس يمكن الاسترشاد بها عند تنظيم أنشطة المؤسسة :

- التنظيم الوظيفي.
- التنظيم الجغرافي.
- التنظيم السلمي.
- التنظيم على أساس المستهلك.
- تنظيم المشروع.
- تنظيم المصفوفة.

٢/١٠ تحديد وتوصيف الوظائف وعدد شاغليها

وتتضمن هذه المرحلة تحديد أنواع الوظائف الرئيسية في المؤسسة وتحديد عدد الأفراد الذين سيعملون في كل وظيفة. وتوصيف هذه الوظائف وتحديد مواصفات شاغليها.

٣/١٠ وضع سياسات الموارد البشرية

وتتضمن هذه الخطوة ، وضع سياسات الموارد البشرية، التي تحدد العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، وتوضح كيفية ممارسة العملية الإدارية، وتشمل هذه السياسات :

- ١ - تخطيط القوى العاملة.
- ٢ - التوظيف والاختيار والتعيين والترقية.

٣ - التدريب.

٤ - الأجور.

٤/١٠ وضع النظم التفصيلية للإدارة وأساليب العمل

وتتضمن هذه الخطوة. وضع نظم تفصيلية للإدارة وللعلاقة بين المؤسسة وبين أفرادها . ومن أمثل نظم وأساليب العمل :

١ - تحديد وقياس أساليب العمل.

٢ - الدورات المستندية والمعلومات.

٣ - لوائح العمل الداخلية.

٤ - نظم التخطيط والرقابة.

وفيما يلي ملخص لحالة عملية بالإطار العام للدراسة التنظيمية والإدارية والتي قام بها المؤلف لإحدى الشركات الرائدة في مجالات الانتاج في مصر.

٥/١٠ الجوانب الرئيسية لإعداد خطة استراتيجية لتطوير الجوانب التنظيمية والإدارية

١ - الهيكل التنظيمي والاختصاصات.

٢ - الهيكل الوظيفي وبطاقات وصف الوظائف.

٣ - تقدير حجم العمالة واعداد خطة التوظيف.

٤ - لائحة الرواتب والبدلات ونظام الحوافز والجدول الزمني للتعيينات.

٥ - نم وأدلة العمل.

٦ - خطة مقترحة للتدريب.

٧ - المدة الزمنية والبرنامج الزمني لاعداد وتنفيذ تطوير التنظيم الإداري.

ونتناول فيما يلي هذه الجوانب بإيجاز شديد :

١٠/٥/١ - الهيكل التنظيمي والاختصاصات

(١) فى ضوء الاطلاع على الوضع الحالى للهيكل التنظيمى للشركة يمكن القول أن هناك مجالات عديدة للتطوير ومن أمثلة هذه المجالات مايلى :

- غياب أى أجهزة معاونة لمجلس الإدارة (رئيس المجلس).
- ضرورة إعدادة النظر فى مكان بعض الأنشطة مثل العلاقات العامة والشئون القانونية وإدارة الجودة.
- أهمية مراجعة مبرر الربط بين التسويق والمشتريات فى إدارة واحدة.
- مراجعة استخدام مسمى « إدارة » فى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الإدارة التجارية وتحتها إدارة التسويق وإدارة المشتريات أو الإدارة المالية والإدارية وتحتها إدارة المالية والموازنة والشئون الإدارية.
- مراجعة مبررات الفصل بين أعمال الشراء وأعمال التخليص الجمركى.
- عدم وضوح مكان الحسابات.
- عدم تحديد التقسيمات التنظيمية فى بعض المجالات الهامة مثل المصانع رغم أهمية ذلك.

(٢) من المفترض أن تغطى الدراسة فى هذا الجانب العناصر التالية :

- اعداد الهيكل التنظيمى العام للمؤسسة.
- اعداد الهياكل التنظيمية الفرعية كل قطاع أو إدارة على حده.
- تحديد الاختصاصات التنظيمية لكل قطاع أو إدارة أو قسم بالتنظيم مع التركيز على الأهداف والنتائج المطلوبة من كل تقسيم تنظيمى وضمان الترابط والتعاون بينها.

هذا وسوف يراعى فى ذلك الاعتبارات الأساسية التالية :

- أن يعكس كل ذلك فلسفة وأهداف المالك من إنشاء وتشغيل المؤسسة.
 - الجمع بين المرونة وسرعة الانجاز من ناحية والضبط والدقة من ناحية أخرى.
 - توافر درجة مناسبة من صلاحية التصرف مع وضوح المسؤوليات الناتجة عن ذلك.
 - تحقيق الواقعية في التنظيم والاختصاصات من واجبات ومسؤوليات وعلاقات.
- ١٠/٥/٢ - الهيكل الوظيفي ويطاقت الوصف

من المخطط أن تتضمن الدراسة في هذا الجانب العناصر التالية :

(١) تحديد أنواع الوظائف اللازمة في كل نشاط أو تقسيم داخل المؤسسة ويتضمن ذلك تحديد الوظائف التالية :

- الوظائف الإدارية والاشرفية علي مستوى المؤسسة.
 - وظائف المهندسين والفنيين بالانتاج والصيانة.
 - وظائف المحاسبين بالشئون المالية.
 - وظائف التسويق والبيع والعلاقات العامة.
 - وظائف شئون الأفراد والشئون القانونية.
 - وظائف الشراء والتخزين.
 - وظائف السكرتارية والأمن.
 - وظائف التخطيط والمتابعة والجودة.
 - وظائف السائقين والفنيين بالمؤسسة.
 - الوظائف المعاونة لرئيس مجلس الإدارة والمدير العام والعضو المنتدب.
- (٢) إعداد الهيكل الوظيفي على مستوى المؤسسة والذي يتضمن :

- تحديد المسار الوظيفي للفرد في كل وظيفة من بداية التعيين حتي ترك العمل.
 - تحديد سنوات الخبرة العملية المرتبطة بكل وظيفة في مستوياتها المختلفة.
 - ربط التدرج الوظيفي بمستويات الكفاءة الفنية والإدارية والحصول على بعض الدورات التدريبية المتخصصة.
- (٣) من المخطط أن يتم اعداد بطاقة وصف لكل وظيفة بالمؤسسة حيث تتضمن كل بطاقة البيانات التالية :
- موقع الوظيفة بالشركة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
 - اختصاصات وواجبات ومسئوليات الوظيفة.
 - النماذج والمستندات المستخدمة في أداء الوظيفة.
 - النتائج والأهداف التي يجب أن تحققها الوظيفة.
 - اشتراطات شغل الوظيفة من حيث :
المؤهل - الخبرة العملية - الصفات الشخصية - التدريب.
- ٣/٥/١٠ - تقدير حجم العمالة واعداد خطة التوظيف والجدول الزمني للتعيينات

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة العناصر التالية :

- (١) تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة في جميع أنشطة المؤسسة.
- (٢) حساب المقررات الوظيفية وهي تمثل نوعية وحجم العمالة الاجمالية اللازمة في كل وظيفة لانجاز الخطة الانتاجية المستهدفة للمؤسسة.
- (٣) اعداد خطة التوظيف بما يتفق وتطور حجم العمل لاستغلال الطاقة الانتاجية للمصنع.

(٤) إعداد الجدول الزمني للتعيينات وذلك من خلال :

- تحديد أزمدة التعيين.
- وضع وتنفيذ خطة الاعلانات عن الوظائف.
- اجراء الاختبارات والترشيح للتعيين.

٤/٥/١٠ - إعداد لائحة الرواتب ونظام الحوافز

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة العناصر التالية :

(١) دراسة وتحليل مستويات الرواتب السائدة للوظائف في المنطقة والأنشطة المماثلة لنشاط وظروف المؤسسة.

(٢) تحديد الراتب الاجمالى للوظيفة موزماً على :

- الراتب الاساسى.
- البدلات المتنوعة.

(٣) إعداد نظام الحوافز والذي من المخطط أن يتضمن الأنواع التالية من الحوافز :

- حوافز ايجابية.
- حوافز سلبية.
- حوافز فردية.
- حوافز جماعية.
- حوافز على مستوى المؤسسة ككل.
- حوافز معنوية.
- حوافز فرعية.
- حوافز مؤجلة.

وسوف يراعى فى تصميم لائحة الحوافز وتحديد أنواعها أن يحقق ذلك مايلى :

- دفع وتحسيس الأفراد.
- ربط التحفيز بالأداء والجودة والسلوك.
- دعم دور المديرين والمشرفين فى التوجيه والإشراف وتقييم الأداء.
- دعم الانتماء والولاء للعمل بالمؤسسة.

٥/٥/١٠ - إعداد نظم وأدلة العمل

(١) تعد نظم وأدلة العمل هى الترجمة العملية والتوظيف الحركى الجيد للهياكل التنظيمية والاختصاصات وبطاقات الوصف الوظيفى ، وبدون هذه النظم والأدلة لا يكون هناك ثمة جدوى أو فائدة من تلك الهياكل التنظيمية والاختصاصات والبطاقات.

(٢) ومن المخطط أن يتم إعداد نظم وأدلة عمل للأنشطة الأساسية التالية:

- دليل عمل التسويق والبيع.
- دليل عمل الإنتاج.
- دليل عمل الشراء والتخزين.
- دليل عمل الشؤون الإدارية.
- دليل عمل الشؤون المالية.
- دليل النقل والحركة والصيانة.
- دليل عمل الشؤون القانونية.
- دليل عمل التخطيط والمتابعة.
- دليل عمل العلاقات العامة.
- دليل عمل الجودة الكلية.

(٣) ومن المخطط أن كل دليل عمل من هذه الأدلة السابق الإشارة إليها سوف يتضمن الجوانب التالية :

- الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها بواسطة النشاط.
- الإجراءات التفصيلية لأداء مهام النشاط.
- العلاقات الأساسية بين النشاط والأنشطة أو الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالنشاط.
- النماذج والمستندات اللازمة لأداء النشاط.
- خريطة تدفق الإجراءات.

٦/٥/١٠ - خطة التدريب

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة المهام التالية :

(١) تحديد احتياجات الأفراد من التدريب : وذلك من خلال التعرف على أنواع المهارات والقرارات والسلوكيات الواجب اكتسابها لتحقيق خطة الانتاج والبيع بالمؤسسة.

(٢) تحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير المهارات والقدرات والسلوكيات الوظيفية للأفراد. ومن المخطط أن تغطي هذه البرامج التدريبية المجالات التالية :

- برامج إدارية وإشرافية.
- برامج تخصصية وفنية.
- برامج مهارات وظيفية وسلوكية عامة.

(٣) تحديد المحتوى الفنى للبرامج التدريبية : وهو يمثل الموضوعات التى يقترح أن تغطيها البرامج التدريبية لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، والتى يعتمد عليها أساساً للتفاوض والتعاقد مع مراكز أو مكاتب التدريب المتخصصة.

(٤) إعداد خطة التدريب : ويتم ذلك من خلال تحديد كل من :

- الفئة المخطط التحاقها بكل برنامج.
- أزمته وأوقات تنفيذ البرامج.
- المتطلبات الفنية والمادية اللازمة للبرامج.
- أماكن تنفيذ البرامج وما إذا كانت بمقر المؤسسة أم خارجها.
- تحديد التدريب الفردي والتدريب الجماعي حسب طبيعة كل برنامج وأهدافه وربطها باحتياجات الأفراد من التدريب.

(٥) إعداد الموازنة التقديرية للتدريب : وذلك من خلال تحديد بنود الانفاق لكافة البرامج التدريبية المقترحة وتوقيت استحقاق هذا الانفاق.

(٦) وضع ضوابط قياس كفاءة التدريب : ويتم ذلك من تطبيق مجموعة من الأساليب لرصد وتحليل مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد بصفة دورية منتظمة (أسبوعياً) لقياس أثر الدور الاشرافي وأثر التدريب على مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد.

٧/٥/١٠ - المدة الزمنية والبرنامج الزمني لإعداد وتنفيذ الدراسة

(١) المدة الزمنية الكلية اللازمة للدراسة :

يتم تحديد المدة الزمنية في ضوء الخبرات السابقة في هذا المجال، وبناء على طبيعة النشاط.

ومن خلال انجاز الخطة بواسطة إتمام بعض الأعمال على التوازي في نفس الوقت فإنه من الممكن انجاز الخطة في فترات معينة وفق أهداف المستثمر وامكانيات فريق اعداد وتنفيذ الخطة.

(٢) البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية :

أزمنة تنفيذ الخطة الاستراتيجية										المدة اللازمة بالأسبوع	مكونات وتقارير الخطة
											أولا ، إعداد الهياكل والاختصاصات التنظيمية
											ثانيا ، إعداد الهيكل الوظيفي وبطاقات الوصف الوظيفي.
											ثالثا ، تقدير حجم العمالة وإعداد خطة التوظيف والجدول الزمني للتعيينات.
											رابعا ، إعداد لائحة الرواتب والبدلات ونظام الحوافز.
											خامسا ، إعداد نظم وأدلة العمل.
											سادسا ، إعداد خطة التدريب.
											سابعا ، متابعة تطبيق وتطوير النظام في ضوء الممارسة العملية.

الحالة الثانية

توظيف منهج التفكير الاستراتيجي
لتحديد وتصفية الأفكار
والفرص الاستثمارية

الحالة الثانية

توظيف منهج التفكير الاستراتيجي لتحديد وتصفية الأفكار والفرص الاستثمارية

مقدمة

يمكن القول أن التعرف على أفكار استثمارية جديدة هو عملية لازمة لكل من المشروعات القائمة والمشروعات الجديدة ويتوقف قدرة كل منهما في هذا المجال على ما لديها من فرص وما تعمل فيه من قيود سواء كانت فرص وقيود تنظيمية أو إدارية أو قانونية أو بيئية أو غيرها.

ويؤكد الواقع أن المشروعات الناجحة قد بدأت أصلا لفكرة جذابة ثم التأكد أنها قابلة للتطبيق يمكن استثمارها وترجمتها إلى سلع وخدمات تتفق والفرص التسويقية المتاحة التي تشبع احتياجات العملاء من ناحية وتحقيق عائد مرضى لأصحاب الأموال من ناحية أخرى.

وتمثل عملية تحديد فكرة المشروع الإنطلاقة الأولى في الدراسات التفصيلية لهذا المشروع. كما أن عملية تحديد الفكرة هذه تتكون بدورها من مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص وغريلة عدد من الأفكار وتنتهى بتقرير يوصى بضرورة القيام أو عدم وجود مبرر قوى لإجراء دراسات تفصيلية عن جدوى هذا المشروع.

ويتضح من ذلك وجود اختلاف جوهري بين الأفكار الاستثمارية والفرص الاستثمارية حيث تشير الفكرة الإستثمارية إلى وجود فكرة جذابة قابلة للتطبيق في ضوء الظروف البيئية القائمة كما تتوافر المقومات الأساسية لإمكانية تطبيق هذه الفكرة . بينما تشير الفرصة الاستثمارية إلى تمتع تلك الفكرة بميزة تنافسية في الأسواق التي يمكن خدمتها بالمقارنة بالمنافسين مع وجود مؤشرات بإمكانية تحقيق عائد مرضى من الفكرة أو المشروع.

ولضمان فعالية القرار النهائي فى دراسات الجدوى فإنه من الضروى
مراعاة الاهتمام بالقضايا التالية :

- التعرف على مصادر الحصول على الأفكار الاستثمارية.
- تحديد الأساليب الفنية لغريلة وتصفية الأفكار الاستثمارية.
- التوظيف الفعال للجانب فى غريلة الأفكار الاستثمارية.
- اختيار أساليب ترتيب أفضلية الأفكار الاستثمارية.

١ - الأفكار الاستثمارية ومصادر التعرف عليها

يتمتع العقل البشرى بقدرات وآفاق واسعة فى مجالات الملاحظة
والاستنتاج والابداع. وتعتبر هذه المقدمة من الملاحظة أو الابداع أحد أهم مصادر
التعرف على الأفكار الاستثمارية للمشروعات الجديدة وخاصة إذا كانت هذه
العملية تابعة من رؤية استثمارية وعقلية عملية لها ممارسات ناجحة فى مجال
الأعمال.

وتتناول فيما يلى أهم مصادر التعرف على الفكرة الاستثمارية للمشروع
والتي يمكن أن يستعين المخطط أو المستثمر بها :

١/١ دراسة احتياجات السوق :

ويعد التعرف على احتياجات السوق من أهم المداخل لتحديد الأفكار
الاستثمارية سواء فى مجال المنتجات كالأغذاء أو الكساء أو المسكن أو فى مجال
الخدمات مثل التعليم والصحة والنقل والاتصالات وغيرها.

وطبقاً لهذا المدخل يتم البحث عن أو اكتشاف الحاجات غير المشبعة فى
السوق وتحديد المنتجات أو الخدمات اللازمة لإشباع هذه الحاجات ، أى أن
توجيه القائمين على المشروع يكون باحتياجات السوق وترجمتها إلى سلع
وخدمات.

ويعتمد هذا المدخل بالدرجة الأولى على استطلاع رأى العملاء أو المستهلكين حول بدائل اشباع الحاجات لديهم والتعرف على الحاجات غير المشبعة ومتطلبات اشباعها.

٢/١ تحليل الواردات :

تهدف عملية تحليل الواردات إلى التوصل إلى بعض الأفكار الاستثمارية لمشروعات معينة وذلك من خلال دراسة وتحليل السلع والمنتجات التي تم استيرادها خلال فترة زمنية محددة وتصنيف هذه السلع والخدمات إلى مجموعات معينة وتحديد وتحليل كمياتها وأسعارها وخصائصها ومصادر اشتراطات توريدها، ثم تحديد متطلبات وامكانيات تصنيعها أو انتاجها محلياً أو توفير البديل المناسب لها من خلال المصادر والطاقت المحلية.

وتستلزم فعالية هذا المدخل ضرورة التعرف على اتجاهات ومتطلبات الجهات أو المؤسسات التي تعتمد على هذه الواردات للتأكد أن فكرة البديل المحلي تمثل فرصة استثمارية حقيقية.

ويشير الواقع العملي إلى أن كثير من المشروعات الاستثمارية بدأت من خلال بعض الأفكار الناتجة من دراسات احلال الواردات.

٣/١ تحليل الخامات والموارد الطبيعية المحلية :

يرتبط هذا المدخل بدرجة ما بالمدخل السابق والخاص بتحليل الواردات. فقد يكون توافر خامات معينة بخصائص وجودة مناسبة حافزاً قوياً لوجود أفكار استثمارية جديدة لاستخدام هذه الخامات سواء لإشباع حاجة السوق المحلي أو السوق الأجنبي.

ويمكن القول أن هذا المدخل يمثل نقطة بداية جيدة لتوليد أفكار استثمارية لمشروعات جديدة لدى عديد من الدول وخاصة تلك الدول التي تقوم

بتصدير عديد من الخامات في صورتها الأولية أو بعد اجراء بعد المراحل التصنيعية عليها كتصدير الغزل أو النسيج أو النفط الخام أو الألمونيوم أو المنتجات الزراعية وغيرها.

وتبرز أهمية هذا المدخل في توليد الأفكار الاستثمارية في أن الفكرة الواحدة لمشروع استثماري معين عادة ما يترتب عليه عديد من الأفكار الاستثمارية الأخرى لصناعات وأنشطة مكملية ومغذية لمشروع الفكرة الاستثمارية الأصلية ومثال ذلك فإن إنشاء مشروع غاز طبيعي يستلزم عديد من المشروعات مثل مشروع أنابيب ، ومشروع صمامات ، ومشروع عدادات الغاز، ومشروع منظمات الغاز، ومشروع أجهزة الأمان ... وغيرها من المشروعات السابقة أو اللاحقة للمشروع الأصلي.

٤/١ دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة ،

تفيد عملية دراسة وتحليل جميع الصناعات والأنشطة القائمة في مجتمع معين أو منطقة محددة، أو تحليل قطاع معين من الصناعات أو التجارة مثلا في التوصل إلى بعض الأفكار الاستثمارية للمشروعات.

وتختلف درجة جاذبية هذا المصدر من دولة إلى أخرى حسب توافر قوائم متكاملة ودقيقة عن بيانات متعلقة بالمشروعات والصناعات والأنشطة القائمة، وهنا تبرز أهمية دور بعض الأجهزة المسئولة عن توفير وتحليل هذه البيانات ومعاونة المستثمرين للاستفادة منها والتوصل إلى بعض الأفكار الاستثمارية.

ويكون الاعتماد على هذا المصدر في توليد الأفكار الاستثمارية للمشروعات من خلال تكاليف المكاتب الاستثمارية أو مراكز البحوث بإجراء دراسة تحليلية كاملة لكل نشاط أو قطاع على حدة والانتهاء إلى قائمة تشمل على مجموعة من الأفكار الاستثمارية المرتبطة بهذا النشاط أو القطاع.

٥/١ تطبيقات الأساليب الفنية والتكنولوجية الحديثة :

يترتب على التقدم التكنولوجي في مجال معين تطبيقات عديدة وتأثيرات واسعة مباشرة وغير مباشرة على مجالات متنوعة أخرى، ومن ثم فإن التغير والتطور المتلاحق في تكنولوجيا الإنتاج والخدمات يتيح فرصاً قوية للتوصل إلى أفكار استثمارية جديدة في مجالات التصنيع والخدمات سواء من خلال إعادة دراسة وتقييم مدخلات العملية الانتاجية أو أساليبها الفنية أو مخرجاتها.

ومن الأمثلة الواضحة في هذا المجال ذلك التطور الكبير في مجالات الالكترونيات وانعكاسه على عديد من الصناعات الخاصة بالألات الحاسبة والطابعات والساعات وغيرها، وكذلك التطور في استخدام الطاقة الشمسية وانعكاسه على الأجهزة المنزلية، وأيضا التطور الذي حدث في مجال المواد العازلة وانعكاسه على صناعة الإنشاءات والتشييد. حيث ترتب على عملية التطور الفني في تلك المجالات الأساسية تولد عديد من الأفكار الاستثمارية الأخرى لتقيد مشروعات مكملة أو مرتبطة بتلك المجالات أو القطاعات الأساسية.

٦/١ دراسة وتحليل خطة التنمية :

يمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الاستثمارية لمشروعات جديدة من خلال تحليل اتجاهات وأبعاد خطة التنمية للدولة، وخاصة عند دراسة المشروعات العامة وربطها بمتطلبات المرافق أو الهياكل الأساسية اللازمة لهذه المشروعات وكذلك من خلال تحليل المدخلات والمخرجات وتحديد علاقات التشابك بين الأنشطة أو القطاعات الواردة في خطة التنمية.

وتمثل الاحتياجات من المرافق والهياكل الأساسية أحد المصادر المحورية التي تساعد في تحديد من الأفكار الاستثمارية سواء في مجالات المياه أو الصرف الصحي أو الكهرباء أو النقل أو الاتصالات وغيرها.

كما أنه من المعروف في مجال التنمية أن نشأة مشروع معين في المجال الصناعي أو الخدمي عادة ما يترتب عليه فرصاً استثمارية لمشروعات أخرى. ويمكن التصول إلى عديد من الأفكار الاستثمارية في هذا المجال من خلال دراسة وتحليل مدخلات ومخرجات المشروع الصناعي أو الخدمي وتحديد علاقات التشابك الأمامي والخلفي لهذا المشروع حيث نجد أن التطور في الانشاءات أدى إلى وجود أفكار استثمارية عديدة في صناعات الأسمنت وحديد التسليح والأخشاب والأثاث، والزجاج، والالوميتال، والأدوات الصحية، والبويات، والطوب، ومستلزمات الأرضيات وغيرها. كما أن التطور في الصناعات الغذائية أدى إلى وجود أفكار استثمارية في مجالات العبوات المعدنية أو العبوات الورقية أو عبوات البلاستيك.

٧/١ مصادر أخرى للتعرف على الأفكار الاستثمارية،

وبالإضافة إلى المصادر الأساسية السابقة، فإنه توجد بعض المصادر الأخرى للتعرف على أفكار المشروعات، ومن هذه المصادر:

- (١) دراسة وتحليل المهارات الفنية والمهنية المحلية المتاحة.
- (٢) تحليل القوانين والتشريعات الجديدة التي تصدر لتنظيم الأنشطة وتشجيع الاستثمارات .
- (٣) استقصاء آراء المهتمين بالاستثمار من أفراد ومؤسسات وتقييم التجارب والممارسات السابقة لرجال الأعمال.
- (٤) تحليل برامج واتفاقيات التعاون المشترك وتحديد ما يتيح من فرص استثمارية.
- (٥) رصد وتحليل تجارب التنمية وحركة إنشاء المشروعات في الدول الأخرى.
- (٦) تحليل اتجاهات السكان ودراسة الخصائص الجغرافية.
- (٧) رصد وتحليل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

- (٨) دراسة وتحليل قوائم الأنشطة والصناعات التي تصدرها الهيئات والمؤسسات التخصصية على المستوى الدولي أو المحلي.
- (٩) الاشتراك في المؤتمرات والندوات ومن خلال الدراسات والبحوث التي تقدم فيها.
- (١٠) المعارض الدولية والمحلية ومتابعة ما يعرض فيها من سلع ومنتجات وخدمات.

٢ - تصفية الأفكار الاستثمارية

تأتي مرحلة غربلة أفكار المشروعات بعد مرحلة تحديد وتشخيص هذه الأفكار وذلك بغرض حذف أفكار المشروعات المشكوك في نجاحها والإكتفاء فقط بقائمة نهائية لتلك الأفكار التي تتطلب دراسة جدوى مبدئية للتأكد من جدواها لكافة الأطراف ذات العلاقة بفكرة المشروع.

وتبرز أهمية هذه المرحلة حيث تنتهي عادة المرحلة السابقة إلى مجموعة كبيرة من الأفكار قد تتضمن البعض منها ما ليس له فرص استثمارية ناجحة ولا تستلزم مزيداً من الجهود البحثية للتأكد من ذلك تحسباً لإستنفاد جزء من الموارد والطاقات في تجميع البيانات والمعلومات عن هذه الأفكار.

وتتضمن مرحلة غربلة أفكار المشروعات خطوتين أساسيتين هما :

• مرحلة الغربلة (التصفية) الأولية للأفكار.

• مرحلة الغربلة (التصفية) النهائية.

١/٢ مرحلة التصفية المبدئية :

ومادة ما تستخدم بعض التساؤلات من خلال الإجابة عليها يتم استبعاد الأفكار التي لا تتفق مع أهداف المستثمر أو تتعارض مع أهداف التنمية . ومن أهم هذه التساؤلات مايلي :

- ماهو حجم الاستثمارات اللازمة للمشروع أو لتنفيذ الفكرة ؟
- ماهى امكانية توفير عوامل الإنتاج اللازمة لتنفيذ فكرة المشروع ؟
- هل توجد قيود تسويقية تقف أمام تنفيذ وتقدم المشروع ؟
- هل يوجد للمشروع نتائج جانبية تضر بالبيئة مثل التلوث أو الضوضاء أو الازدحام أو غيرها ؟
- هل يتفق المشروع مع خطة التنمية بالدولة .

وبناء على البيانات والمعلومات التى يتم توافرها بشأن تلك الموضوعات يمكن الانتهاء إلى قائمة من أفكار المشروعات التى يتم اخضاعها للتصفية النهائية.

٢/٢ مرحلة التصفية النهائية :

وفى هذه المرحلة يتم ترتيب افضلية أفكار المشروعات التى تم تصفيتها بالمرحلة المبكرة وفق مجموعة من المعايير المفاضلة بين هذه الأفكار الاستثنائية، وتتمثل أهم هذه المعايير فيما يلى :

(١) ظروف المنافسة :

وذلك من خلال توصيف نوع ومستوى المنافسة الموجودة بالسوق، ومدى إمكانية دخول السوق بالمنتج أو الخدمة الجديدة والميزة التنافسية التى تتمتع بها.

(٢) الحاجة الحقيقية للمنتج أو الخدمة :

ويتم ذلك من خلال تحليل اتجاهات الطلب بالسوق وتحديد مدى حاجة فئة أو فئات معينة من العملاء لمنتج جديد أو خدمة اضافية.

(٣) مقومات الإنتاج :

تتطلب عملية التصفية النهائية التأكد من إمكانية توافر عوامل الإنتاج والأساليب الفنية للعملية الإنتاجية مع تحقيق وفورات اقتصادية من تنفيذ فكرة المشروع.

(٤) منافذ التوزيع :

ويتم من خلال تحديد مدى ملائمة منافذ التوزيع المتاحة لخصائص المنتج أو الخدمة وإمكانية توافر منافذ توزيع اقتصادية.

(٥) فرص التمويل :

تتطلب التصفية النهائية للأفكار الاستثمارية تقدير رأس المال اللازم لتمويل فكرة المشروع وفرص توافر هذا التمويل وحجم التعادل ومؤشرات الربحية للاستثمار.

٣ - دور اللجان في غربلة الأفكار الاستثمارية

يمكن استخدام مدخل اللجان بفعالية في غربلة الأفكار الأولية للمشروعات وخاصة إذا ما تم تحضير قائمة تتضمن البيانات والمعلومات الأساسية عن هذه الأفكار . ويمكن استخدام مدخل اللجان في هذا المجال من خلال تكوين لجنة عامة تتكون من أعضاء يتوفر لديهم شروط الخبرة والدراسة ويمثلون القطاعات الأساسية بالمؤسسة وذات العلاقة بالأفكار الأولية، حيث تقوم هذه اللجنة بمناقشة وغربلة أولية لهذه الأفكار وحذف الأفكار التي تشير المؤشرات الخاصة بها إلى احتمال عدم نجاحها . وكذلك قد تنتهي هذه اللجنة إلى اقتراح بعض الأفكار الأولية الجديدة ووضع بعض المعايير التي على أساسها يتم ترتيب أفكار المشروعات حسب أولويات معينة.

وكذلك يمكن استخدام مدخل اللجان فى الغريلة الأولية للأفكار من خلال تشكيل لجنة متخصصة يغلب عليها الصبغة التخصصية وفق طبيعة الأفكار الأولية المعروضة، كأن يتم تكوين لجنة متخصصة فى مجال التصنيع لغريلة الأفكار الأولية لمشروعات فى مجال تصنيع منتج معين، أو تكوين لجنة متخصصة فى أعمال الإنشاءات لغريلة الأفكار الأولية لمشروعات فى هذا المجال.

وفى كل الأحوال تتوقف فعالية استخدام تلك اللجان على مدى إمكانية تحفيز قائمة مرجعية متكاملة تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة لعمل هذه اللجان. ولتوضيح مايجب أن تشتمل عليه مثل هذه القائمة المرجعية وبافتراض أن الفكرة المطروحة هى مشروع مصنع منتجات خشبية بغرض الإنتاج للسوق المحلى والخارجى فإن مثل هذه القائمة المرجعية يجب أن تتضمن على الأقل البيانات الأساسية التالية :

١/٣ توصيف عام للسوق الحالى وكذلك السوق المحتمل من حيث اجمالى الطلب وحجم الإنتاج والطاقت الإنتاجية الحالية وموقف الصادرات والواردات لهذه المنتجات . ويستلزم ذلك توافر البيانات التالية :

(١) نظم التوزيع والبيع الحالية من حيث قنوات ومنافذ التوزيع ومدى الحاجة إلى قنوات ومنافذ توزيع جديدة وأوجه الاختلاف بينها فى السوق المحلى والسوق الخارجى.

(٢) تحليل امكانيات التصدير من حيث جهات التصدير المحتملة وامكانياتها واشتراطاتها بصفة عامة.

(٣) توصيف نوع وقوة المنافسة سواء ما يتعلق بالمنتج المحلى أو المنتجات المستوردة، وموقف سياسات الدولة تجاه عمليات الاستيراد والتصدير وتأثير ذلك على سوق المنتجات الخشبية.

(٤) اتجاهات الطلب فى المستقبل من حيث معدلات الزيادة فى هذا الطلب وارتباطها باعتمادات الدخل والسكان وغيرها.

٢/٣ عمل تقديرات تقريبية عن مخاطر تكاليف الانتاج من مواد خام ومستلزمات وعمالة وكذلك تكاليف البيع والتوزيع والخدمة وغيرها.

٣/٣ عمل تقديرات تقريبية للسعر المحتمل ومقارنته بالأسعار الحالية وربط ذلك بموقف التكاليف لتحديد مؤشرات الربحية الخاصة بالأفكار الأولية للمشروعات.

٤/٣ توافر البيانات الرئيسية عن الجوانب الفنية من حيث الحجم الاقتصادي للمشروع وربط ذلك بحجم الطلب والتكاليف التقديرية.

٥/٣ بيانات عن العمالة من حيث أنواعها وحجمها ومستوى المهارات المطلوبة وإمكانية توافرها بالسوق المحلى أو بيئة المشروع ومدى حاجتها إلى عمليات تدريبية وتنظم الرواتب والحوافز الملائمة لها.

٦/٣ بيانات عن الكوادر والمهارات الإدارية المطلوبة سواء كانت بالنسبة للقطاعات الرئيسية أو الإدارة العليا والوظائف المعاونة لها، وتحديد إمكانية توفير هذه المهارات وتكلفة جذبها والاحتفاظ بها.

٧/٣ بيانات عن رأس المال المطلوب وتقديرات الإمكانيات التمويلية المتاحة أو الممكنة ومصادرها وتكلفتها.

٤ - ترتيب أفضلية الأفكار الاستثمارية

توجد طريقتان لترتيب أفضلية الأفكار الاستثمارية فى مرحلة التصفية النهائية يمكن تناولها بإيجاز فيما يلى :

الطريقة الأولى : تقديرات عوامل ترتيب الأفكار الاستثمارية :

حيث يتم تحديد عدد من التقديرات الوصفية لعوامل المقارنة واعطاء التقدير المناسب لكل فكرة وفق التقديرات التى تحصل عليها فى كل عام من هذه العوامل . ويوضح الجدول رقم (١/١٥) التالى الإطار العام لاستخدام هذه الطريقة.

جدول رقم (١/١٥)

تقديرات العوامل المحددة لترتيب الفكرة الاستثمارية

التقديرات					العوامل
٥	٤	٣	٢	١	
					<ul style="list-style-type: none"> • توصيف الحاجة بالسوق الحالي. • السوق المحتمل. • نوع ومستويات المنافسة. • فرص التصدير. • الميزة التنافسية. • المتطلبات الفنية. • أسلوب الإنتاج. • التكاليف. • الأسعار. • الحجم الاقتصادي للمشروع. • الأرباح. • القيمة المضافة.

الطريقة الثانية : الأوزان النسبية لتقييم وترتيب الأفكار الاستثمارية :

وتقوم هذه الطريقة على تحديد وزن نسبي لكل عامل من عوامل التقييم ثم ضرب قيمة الوزن النسبي هذه في الترتيب الذي حصلت عليه الفكرة الاستثمارية لكل عامل من عوامل التقييم ، وتكون أفضل أفكار المشروع تلك الفكرة التي تحصل على أكبر قيمة إجمالية من عملية التقييم. ويوضح الجدول رقم (٢/١٥) التالي الإطار العام لتطبيق هذه الطريقة.

جدول رقم (٢/١٥)
استخدام الأوزان النسبية لتقييم وترتيب
الأفكار الاستثمارية

القيمة	التقدير					الأهمية النسبية	العوامل
	٥	٤	٣	٢	١		
						٨ %	• توصيف الحاجة بالسوق الحالي.
						١٠ %	• السوق المحتمل.
						٥ %	• نوع ومستويات المنافسة.
						١٥ %	• فرص التصدير.
						١٥ %	• الميزة التنافسية.
						٢ %	• المتطلبات الفنية.
						٢ %	• أسلوب الإنتاج.
						١٥ %	• التكاليف.
						٥ %	• الأسعار.
						٥ %	• الحجم الاقتصادي للمشروع.
						١٢ %	• الأرباح.
						٦ %	• القيمة المضافة.
						١٠٠ %	

الحالة الثالثة

تصميم نظم المعلومات

لأغراض تنفيذ ورقابة الخطة الإستراتيجية
بالتطبيق على وظيفة تخطيط وتوفير
الإحتياجات

الحالة الثالثة

تصميم نظم المعلومات لأغراض تنفيذ ورقابة

الخطة الاستراتيجية

بالتطبيق على وظيفة تخطيط وتوفير الاحتياجات

مقدمة

يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة في إتخاذ عديد من القرارات الإدارية على مدى نجاحها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء والتخزين ويتوقف هذا بدوره على مدى وجود نظام معلومات متكامل عن الأسواق والخدمات والمستلزمات ومن وسائل النقل ومعدات الحركة وغيرها من الجوانب والعناصر ذات التأثير المباشر على أداء الشراء والتخزين ونظم المعلومات الفعال هو النظام الذي يدعم متخذى القرارات بالبيانات والمعلومات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بأنواع وكميات وأوقات ومصادر ومواصفات كافة الاحتياجات التى يتطلبها العمل بالمؤسسة أو الشركة.

ويتناول فيما يلى أهداف وخصائص ومكونات نظام المعلومات فى مجال توفير الاحتياجات ثم يتناول جهاز سجلات وبحوث الشراء فى إنشاء وتشغيل معلومات توفير الاحتياجات كأسس رئيسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى وظيفة تخطيط وتوفير الاحتياجات.

١ - أهداف وخصائص معلومات توفير الاحتياجات

١/١ أهداف نظام معلومات توفير الاحتياجات يتطلب فعالية نظام المعلومات فى مجال توفير الاحتياجات تحقق عدد من الأهداف والنتائج أهمها ما يلى :

(١) مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل أسواق الخامات والمستلزمات ورصد حركة الأصناف سواء ما يتعلق بالكمية أو السعر واتخاذ القرارات الملائمة بشأن كمية ووقت تكلفة الشراء والتخزين.

(٢) تزويد إدارة الشركة أو المؤسسة ببيانات المفاضلة بين إمتلاك أو تأجير وسائل النقل في ضوء اعتبارات الزمن والوقت والتكلفة وبما يتفق وخطة توفير الاحتياجات اللازمة لأعمال الإنتاج أو التنفيذ أو الصيانة.

(٣) يساعد نظام معلومات الاحتياجات تحديد الأماكن المناسبة للمستودعات المركزية والفرعية ومساحتها وتيسير اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن شبكة منافذ التوزيع وعلاقتها بمراكز الإنتاج والصيانة.

(٤) في ضوء ما يتيح نظام المعلومات من بيانات عن الخامات والمستلزمات وظروف السوق تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الفعالة بشأن المفاضلة والاختيار من بين مصادر التوريد في دور اعتبارات السعر والجودة والوقت والتكلفة الإجمالية للشراء والتخزين.

(٥) يساهم نظام معلومات الاحتياجات في عملية التقييم لأداء الإدارة توفير الإحتياجات والعاملين بها وكذلك في تقييم فعالية القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة بشأن كمية ووقت ومصدر وتكلفة الشراء والتخزين وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلى ومقارنته بالنتائج المستهدفة وكذلك إتخاذ القرارات التصحيحية لزيادة فاعلية أعمال الشراء والتخزين.

٢/١ خصائص نظم معلومات الاحتياجات :

يجب أن تنعكس أهداف نظام معلومات الاحتياجات على خصائص هذا النظام حتى تتحقق النتائج المستهدفة منه، ومن ثم فإن عمليات الإدخال والتشغيل والتخزين واستخراج المعلومات من النظام يجب أن تتم في ضوء ومن خلال تلك الأهداف المطلوبة من نظام معلومات الاحتياجات بالشركة أو المؤسسة.

وحيث أن نظام معلومات الاحتياجات لا تقتصر دوره على مجالات الشراء والتخزين وإنما يمتد نطاق علاقاته وتأثيره إلى باقى أنشطة الشركة أو المؤسسة ومن ثم يجب أن يتميز نظام المعلومات بالقدرة على نقل البيانات والمعلومات من وإلى كافة الإدارات والوحدات بالشركة أو المؤسسة.

ولتحقيق فاعلية نظام معلومات الاحتياجات يستلزم توافر مجموعة من الخصائص أهمها :

١/٢/١ التكامل والترابط مع الأنشطة الأخرى تتطلب فاعلية نظم معلومات الاحتياجات إتخاذ مجموعة أعمال تتعلق بتحقيق الترابط والتكامل بين نشاطى الشراء والتخزين وباقى الأنشطة الأخرى للشركة أو المؤسسة. ويتضح ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

(١) ماهى البيانات المطلوبة لتشغيل نظام معلومات الاحتياجات.

(٢) ماهى مصادر الحصول على البيانات اللازمة لتشغيل نظام معلومات الاحتياجات.

(٣) ماهى مسئوليات الإدارات والأنشطة الأخرى عن توفير وجوده البيانات والمعلومات اللازمة لتشغيل نظام معلومات الاحتياجات.

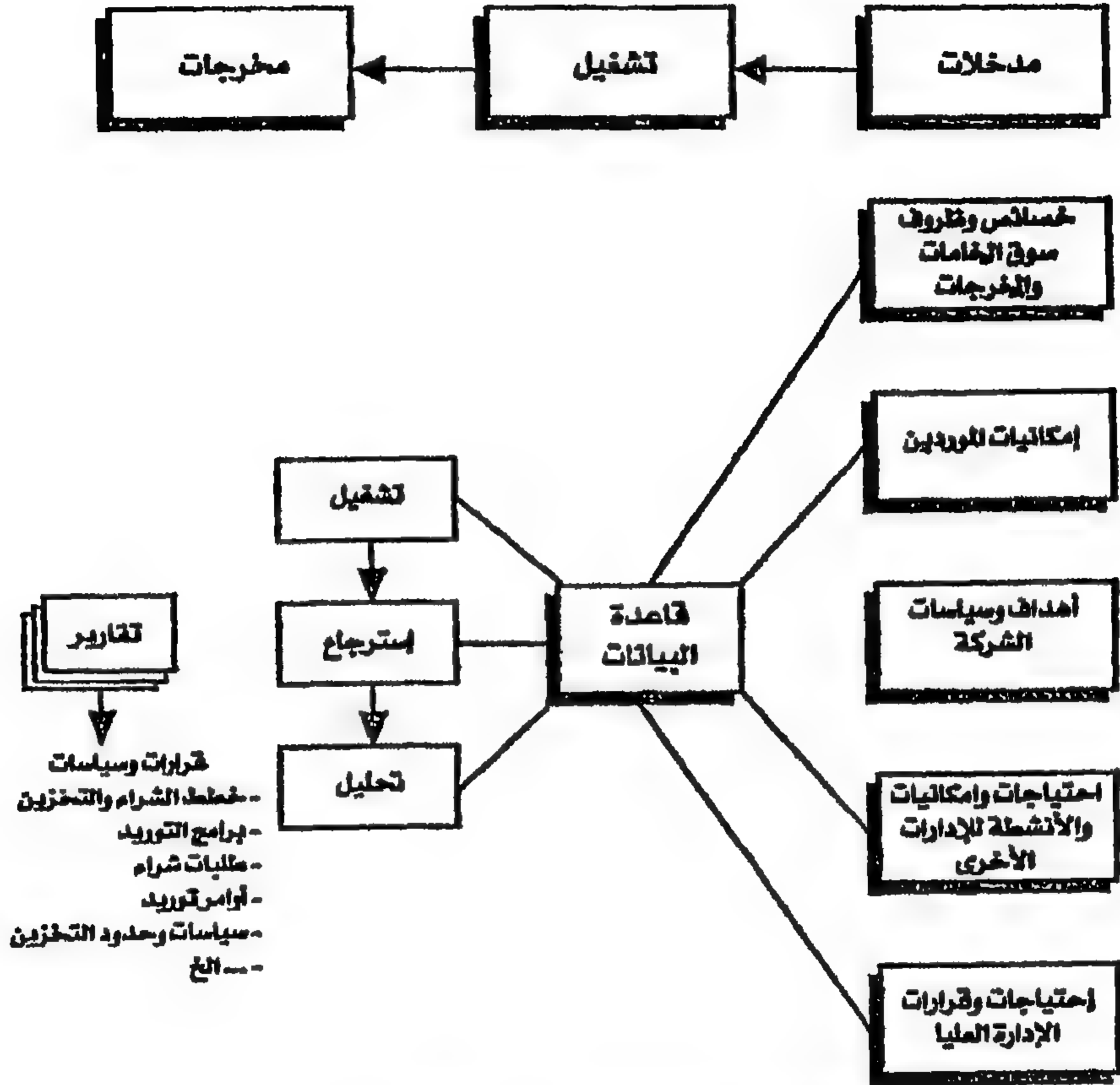
(٤) ماهى أولويات ودرجة إقرار توفير البيانات والمعلومات من الإدارات والأنشطة المختلفة بالشركة أو المؤسسة.

(٥) كيف يتم تنظيم العلاقة وكيفية الاستفادة للإدارات والأنشطة الأخرى من نظم معلومات الاحتياجات.

ويوضح الشكل رقم (٣/١٥) التالى هذه الخصائص من نظام معلومات الاحتياجات.

شكل رقم (٣/١٥)

الإطار العام لنظام معلومات توفير الاحتياجات



٢/٢/١ سرعة تلبية مطالب الأنشطة والإدارات الأخرى :

تتطلب فاعلية نظام معلومات الاحتياجات سرعة تلبية مطالب الإدارات والأنشطة المختلفة وبطريقة تتفق وإمكانياتها وأهدافها وكمثال لذلك ينبغي على نظام معلومات توفير الاحتياجات أن يزود الجهة المسؤولة عن الدراسات بالبيانات والمعلومات الدقيقة والكاملة عن أسعار وتكلفة الخامات والمستلزمات

التي يمكن شراؤها أو المتوافرة بالمخازن ومدى وجود بدائل لها ومستوى التأكد أو الاستقرار في توافر أسعار تلك الخامات والمستلزمات ومصادر توفيرها وأوقات توريدها وغير ذلك من البيانات والمعلومات التي يتغير اعداد الدراسات وتقييم قرار الإنتاج أو التنفيذ أو الصيانة بدونه.

وما يقال عن متطلبات السرعة والملائمة بين نظام معلومات الاحتياجات والدراسات يقال بشأن العلاقة مع الأنشطة وإدارات الشركة أو المؤسسة.

٣/٢/١ ملائمة التخزين :

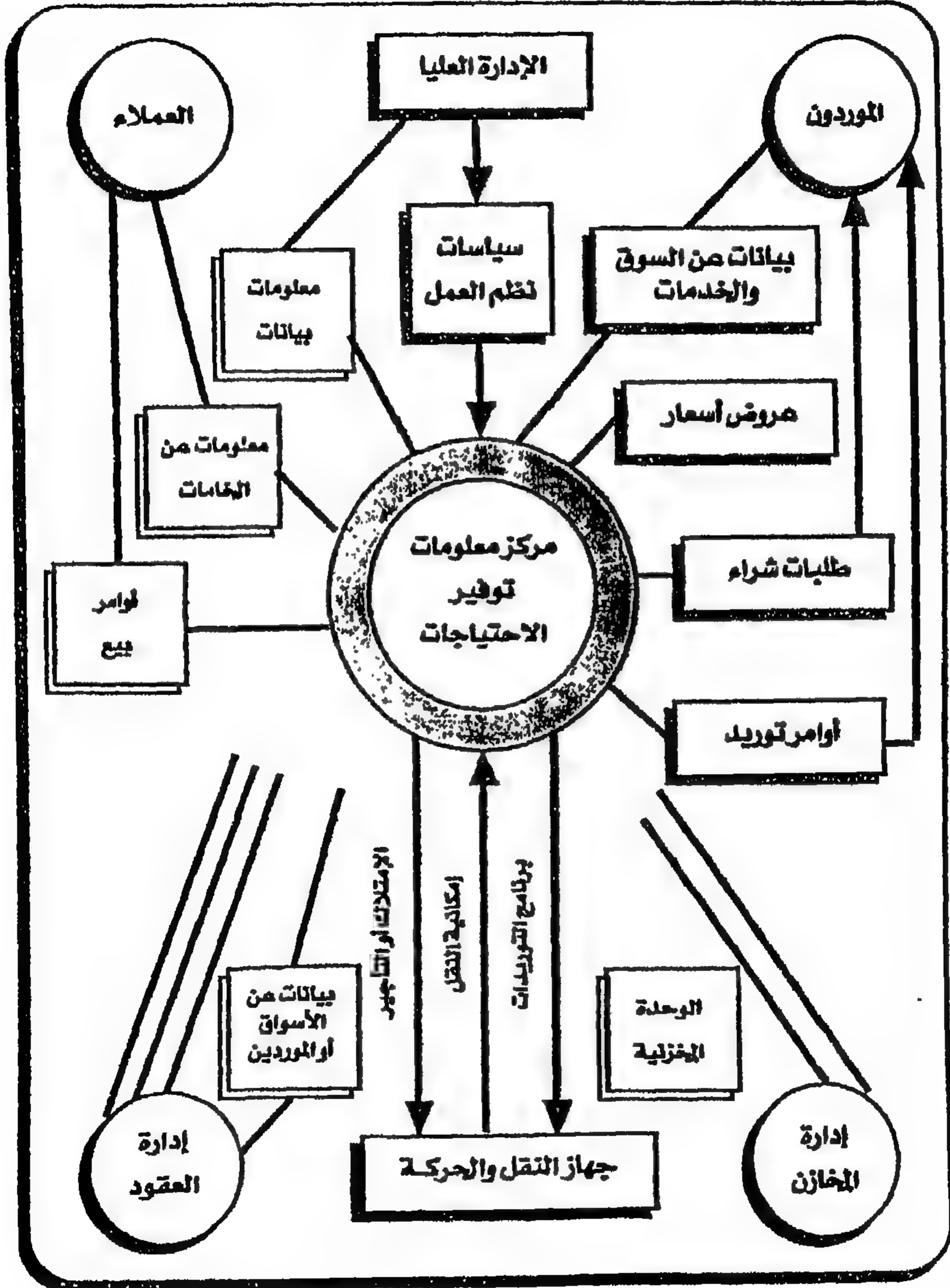
تتطلب فعالية نظام معلومات الاحتياجات أن تتم عمليات إسترجاع وتشغيل وتحليل البيانات بالطريقة التي توفر المخرجات الملائمة في صورة تقارير ومستندات تتفق وسرعة إتخاذ القرارات في مجال الشراء والتخزين ويتطلب ذلك مجموعة من الاعتبارات فيها :

(١) قدرة عملية الإسترجاع على استدعاء البيانات في صورتها الأصلية أو بعد تعديلها للوفاء باحتياجات مستخدميها مثال إسترجاع بيانات طلبات الشراء أو أوامر التوريد أو حركة السيارات بغرض تعديلها أو الإضافة إليها أو متابعتها.

(٢) إمكانية التشغيل الفني والتحليل المنطقي للبيانات بالطريقة المناسبة لإستخراج الوثائق أو المستندات أو التقارير التي يتم الإعتماد عليها في إتخاذ الإجراءات التنفيذية أو إصدار القرارات الإدارية اللازمة لأعمال الشراء والتخزين ويوضح الشكل رقم (٤/١٥) التالي الإطار العام لهندسة الخاصية.

شكل رقم (٤/١٥)

تدفق البيانات والمخرجات من نظام معلومات توفير الاحتياجات



٢ - مكونات نظام معلومات توفير الاحتياجات

يمكن إيجاز المكونات الرئيسية لنظام معلومات توفير الاحتياجات فيما يلي:

١/٢ مدخلات النظام :

وتتمثل مدخلات نظام معلومات توفير الاحتياجات في أنواع البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها من مصادر مختلفة وذلك بغرض تشغيلها وتحليلها والإنتهاء إلى مخرجات تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الشراء والتخزين.

ويمكن أن تشمل هذه المصادر والمدخلات على كل من :

١/١/٢ الإدارة العليا بالمؤسسة :

حيث يحصل نظام معلومات توفير منها على سياسة الشركة بشأن أساليب الشراء وتخطيط الاحتياجات ونظام العمل والعلاقات بين وظيفتي الشراء والتخزين والوظائف الأخرى بالمؤسسة، كذلك سياسات الإدارة بشأن نظام السداد للموردين وأولويات التكامل مع مصادر التوريد، وحلود التخزين ومركزية الشراء والتخزين .. وغير ذلك من بيانات ومعلومات استراتيجية تنظم أعمال الشراء والتخزين.

٢/١/٢ الموردون :

حيث يتم تجميع بيانات عن أسماء الموردين للخدمات والمستلزمات التي تتعامل فيها المؤسسة وكافة البيانات التفصيلية عن الموردين من مراكزهم الرئيسية والتوعية وإمكانياتهم الفنية والمالية واشتراطات التعامل معهم

والتعاملات السابقة ونقاط القوة ومواضع الضعف الخاصة بهم ومستويات الأسعار التي يتعاملون بها ومدى التزامهم بالتعاقدات وأوامر التوريد وغير ذلك من بيانات ومعلومات تفيد في تحديد أولويات التعامل مع الموردين بما يتفق وسياسات وأهداف وإمكانات المؤسسة أو المنظمة.

٣/١/٢ العملاء :

تتطلب فعالية نظام معلومات وتوفير الاحتياجات ضرورة توافر بيانات ومعلومات عن التعاقدات مع العملاء وخاصة ما يتعلق بجميع الأعمال وازمنة تنفيذها ومواعيد تسليمها وما يستلزمه ذلك من خامات ومستلزمات من حيث أنواعها ومواصفاتها وكمياتها وتوقيت التعاقدات عليها ومواعيد توريدها حتى يستطيع قطاع الإنتاج أو التنفيذ بالوفاء بتعاقدات المنظمة مع العملاء.

٤/١/٢ الإمكانيات والتسهيلات الداخلية :

تعتمد فعالية أداء أعمال الشراء والتخزين بدرجة كبيرة على مدى مراعاة ما لدى المنظمة من إمكانيات وتسهيلات مادية وفنية وبشرية. ومن ثم يتطلب نظام معلومات توفير الاحتياجات توافر بيانات ومعلومات كافية عن الإمكانيات التخزينية ومواقع ومساحات وتنظيم داخلي وتسهيلات مناولة، ووسائل نقل، وإمكانيات تمويل الشراء واشتراطات السداد للموردين ، وموقف السيولة والعمالة المتاحة لتنفيذ مهام الشراء أو التخزين أو النقل أو المناولة.. وغيرها من بيانات ومعلومات تفيد في التعرف على قدرات وإمكانيات المنظمة في مجالات الشراء والتخزين وما يرتبط بهما من أعمال وخدمات .

٥/١/٢ الاتجاهات الاقتصادية :

ومن البيانات والمعلومات الهامة والواجب توافرها لدى نظام معلومات

توفير الاحتياجات ولزيادة فعالية قرارات الشراء والتخزين بالمنظمة، تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص واتجاهات الجوانب الاقتصادية المؤثرة في وفرة أو ندرة الخامات والمستلزمات اللازمة لتنفيذ أعمال المؤسسة أو المنظمة. وتتمثل أهم هذه البيانات والمعلومات فيما يتعلق بمصادر توفير الاحتياجات وإمكانياتها الفنية ودور المنافسة بينها واتجاهات أسعارها، ومدى توافر أصناف بديلة، وظروف الإستيراد والتصدير وقوانين الحماية الجمركية والتكتلات والاتفاقيات القومية والعالمية وأثرها على مدى إتاحة الخامات والمستلزمات وحرية التجارة الدولية .. وغير ذلك من بيانات ومعلومات ذات الطابع المحلى أو القومى أو الدولى وذات تأثير على أسعار وتكلفة الخامات والمستلزمات المستخدمة فى عمليات التصنيع أو التنفيذ بالمنظمة.

٢/٢ عمليات التشغيل بالنظام :

تعد عمليات تشغيل البيانات المتاحة لدى نظام المعلومات أحد أهم أركان ومقومات نظام معلومات توفير الاحتياجات، وتتمثل عمليات التشغيل هذه فى تحليل البيانات الموجودة بقاعدة البيانات وذلك بإستخدام مجموعة من المعادلات الرياضية والتماذج أو الجداول الإحصائية لوضع وترتيب البيانات والمعلومات بصورة تساعد الإدارة فى إتخاذ القرارات الفعالة فى مجالات تخطيط ومتابعة وتقييم أداء الشراء والتخزين.

ومثال ذلك أن يتم تحليل البيانات المتاحة عن مصادر التوريد وإمكانيات النقل والتخزين والإمكانيات المالية للمنظمة فى تحديد أولويات التعامل مع مصادر التوريد أو أن يتم تحليل البيانات الخاصة بتكلفة النقل والمناولة فى المفاضلة بين إمتلاك أسطول للنقل أو الإعتماد على تأجير وسائل نقل لدى الغير أو الجمع بين الإمتلاك والتأجير فى وقت واحد.

ويمكن القول أن استخدام أجهزة الحاسب الآلى تمكن من زيادة فعالية نظم المعلومات بما يتيح من إمكانيات كبيرة فى تشغيل البيانات ودراسة وتحليل العلاقات بينها والتوصل إلى عديد من المؤشرات تساعد الإدارة فى اتخاذ القرارات المناسبة فى كافة أعمال الشراء والتخزين.

٣/٢ مخرجات النظام :

وتتمثل مخرجات نظام معلومات توفير الاحتياجات فى كافة أنواع النماذج والمستندات التى يتم إعدادها لتنفيذ أعمال الشراء والتخزين ، وكذلك فى كافة أنواع التقارير التى يمكن استخراجها واتاحتها أمام المديرين لتخطيط أعمال الشراء والتخزين ومتابعتها وتقييمها واتخاذ القرارات المختلفة بشأنها.

ومن أمثلة النماذج التى يمكن أن تكون من مخرجات النظام طلبات الشراء وأوامر التوريد وبوليصة الشحن وإذن الإضافة أو الصرف . ومن أمثلة التقارير التى يمكن الحصول عليها من نظام معلومات توفير الاحتياجات البرنامج الزمنى للتوريدات وتقرير نتائج متابعة التوريدات وتكلفة أعمال الشراء والتخزين وحركة المخزون ، وتوزيع الخامات والمستلزمات المطلوبة على مراكز الربحية بالمنظمة.

ويوضح الشكل رقم (٥/١٥) الإطار العام لمكونات نظام معلومات توفير الاحتياجات بالمنظمة.

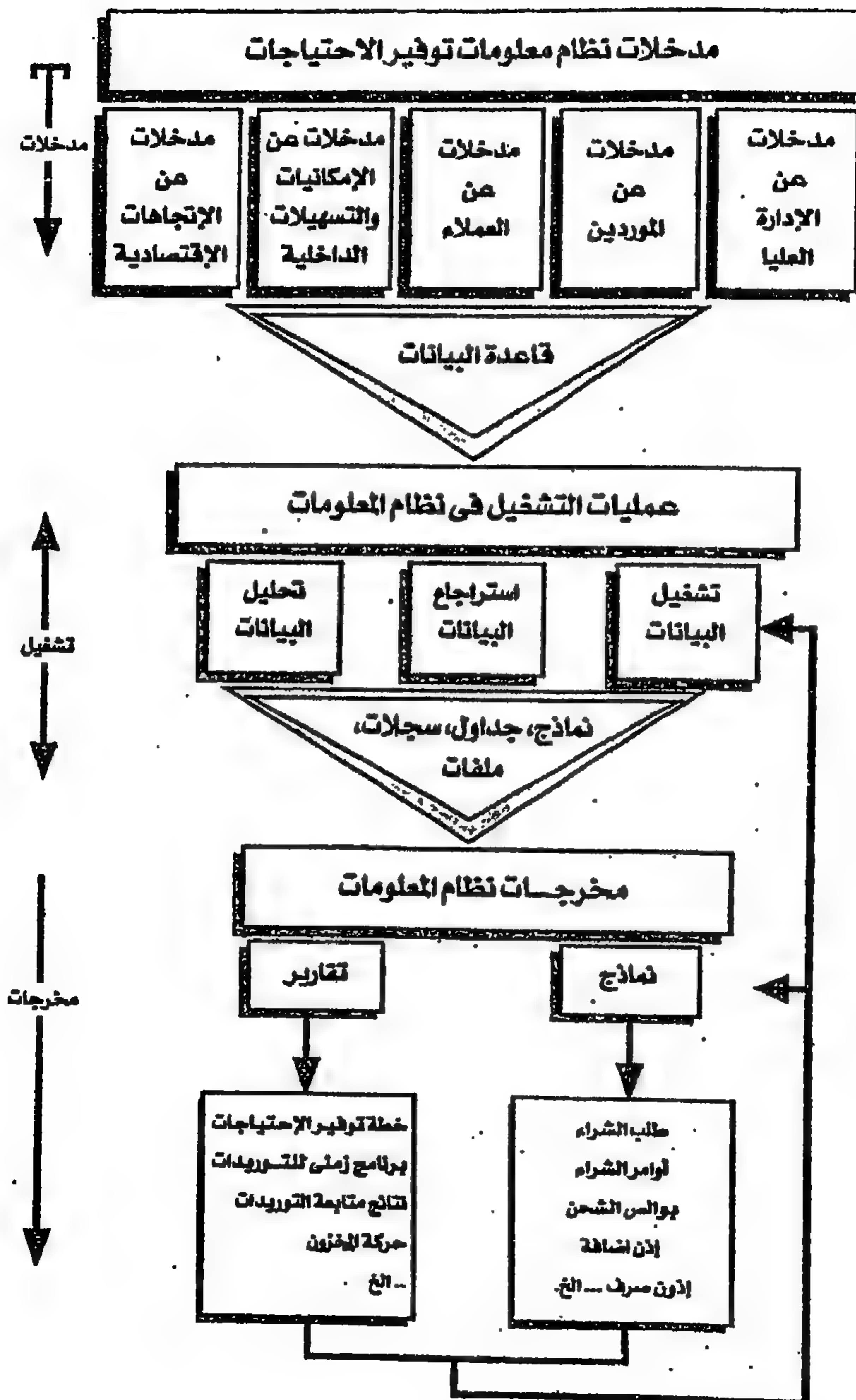
٣- جهاز سجلات وبحوث الشراء

١/٣ المفهوم والأهمية :

يتلخص الهدف من إدارة الاحتياجات فى العمل على توفير كافة احتياجات المؤسسة أو الشركة من خامات ومستلزمات ومعدات وأجهزة وأدوات

شكل رقم (٥/١٥)

الإطار العام لمكونات نظام توفير الاحتياجات



بالكمية والجودة والوقت والتكلفة المناسبة وذلك من خلال الاختصاصات والإجراءات التي يتضمنها نظام العمل والتي تتم في ضوء سياسات وأهداف المنظمة.

ولاشك أن إدارة الإحتياجات يتعذر عليها تحقيق ذلك بفعالية ومن توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية سواء ما يتعلق بالوضع القائم أو الإتجاهات المستقبلية عن أسواق الخامات والمستلزمات وإمكانات الموردين .

ويتمثل الهدف العام لنظام سجلات الشراء في توفير المعلومات الحديثة عن الأسواق والموردين والمقاولين للمساعدة في إتخاذ القرارات الفعالة التي تحقق أهداف المنظمة في مجال الشراء والتخزين.

ومن ثم يمكن تعريف نظام سجلات الشراء على أنه الجهاز الذي من خلاله يتم رصد جميع البيانات والمعلومات ورصد المؤشرات الخاصة بالوضع الحالي والمستقبلي لأسواق التوريدات وتقديم وإتخاذ المعاونة في إتخاذ قرارات تحديد الكمية والجودة والوقت والتكلفة المناسبة في أعمال الشراء والتخزين وإبداء الرأي الفنى في التعاقدات مع الموردين بما يحقق أهداف المنظمة ويضمن إستمرارية العلاقات المثمرة بين المنظمة ومصادر التوريد.

وتتضح أهمية جهاز سجلات الشراء من خلال الإشارة إلى بعض الاعتبارات والمهام الأساسية التالية :

(١) فى إبرامها للعقود مع الموردين والمقاولين تتحدد فعالية أداء إدارة التعاقدات بدرجة كبيرة على مايقدمه نظام سجلات الشراء من معلومات دقيقة وكاملة عن إمكانيات وظروف الموردين والمقاولين.

(٢) يقع على نظام سجلات الشراء عبء إمداد الإدارة العليا بالمعلومات عن الأسواق والموردين والمقاولين للمعاونة فى إعداد وتطوير إستراتيجية وسياسات الشركة فى مجالى الشراء والتخزين.

(٣) يساهم نظام سجلات الشراء فى العمل التخطيطى وذلك من خلال رصد وتحليل الاتجاهات والمؤشرات ذات التأثير على إعداد خطط النشاط وجداول التدفقات النقدية خلال الفترة التخطيطية لأعمال المنظمة.

(٤) يوفر نظام سجلات الشراء أساساً مناسباً لمتابعة وتقييم الأداء لأعمال الشراء والتخزين كما يساهم من خلال ما يقدمه من بيانات ومعلومات فى تحديد البدائل الممكنة للإجراءات التصحيحية اللازمة فى ضوء نتائج المتابعة والتقييم.

(٥) يمثل نظام سجلات الشراء أحد الجوانب الأساسية لإنشاء وتشغيل نظام معلومات توفير الاحتياجات بالمنظمة وذلك من خلال توفير البيانات اللازمة لبدء تشغيل نظام المعلومات وكذلك لإستمراره وتحديثه.

ويوضح الشكل رقم (٦/١٥) الإطار العام لدورة نظام سجلات الشراء.

٢/٣ الاختصاصات العامة لسجلات وبحوث الشراء

١/٢/٣ تصنيف الأنشطة والأعمال التى تقوم الشركة بتنفيذها بما يخدم تقدير الاحتياجات اللازمة ؛

ويمكن تحقيق ذلك وفق الأسس التالية :

(١) التصنيف وفق مستوى الإنجاز فى الأنشطة والأعمال.

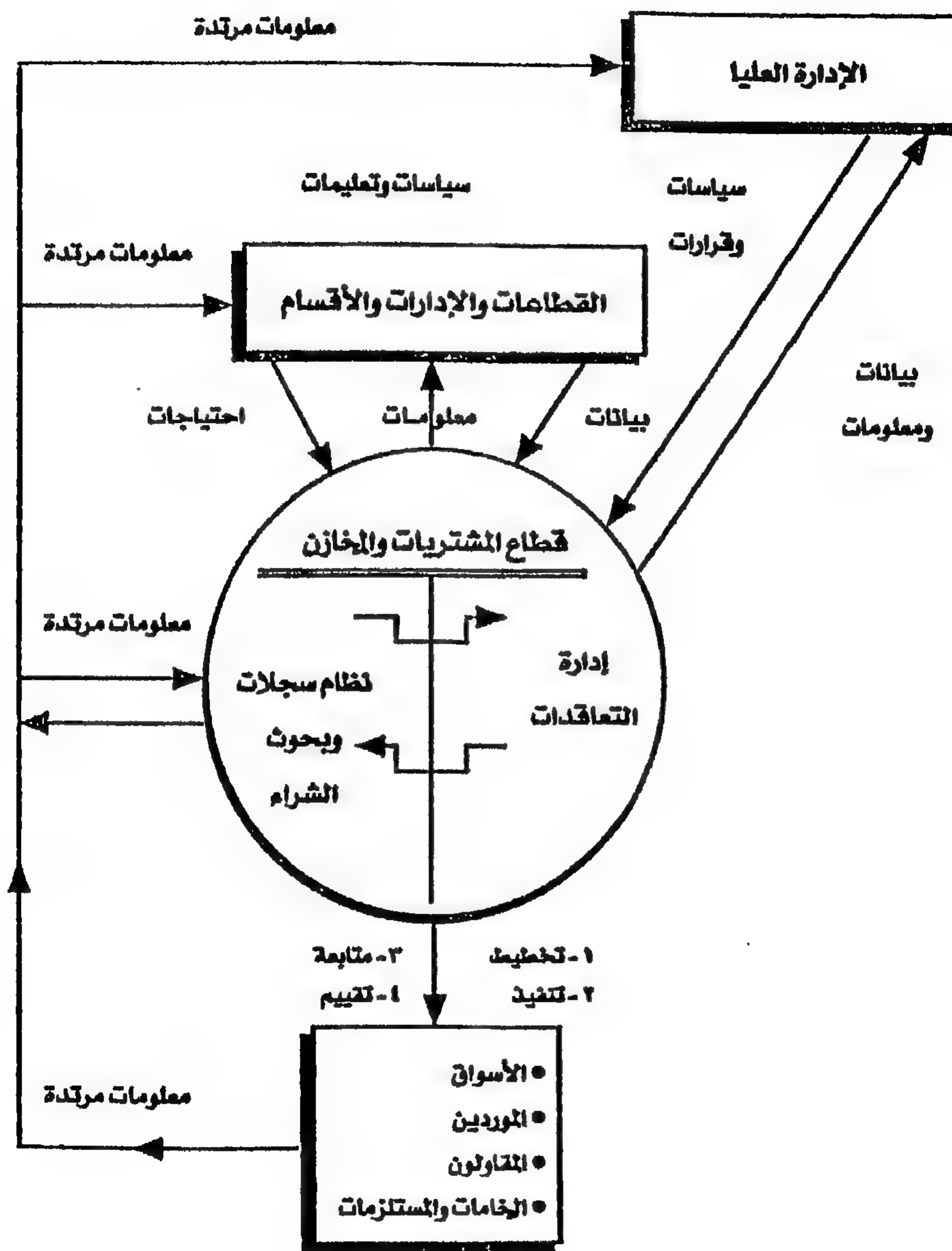
(٢) التصنيف وفق طبيعة العمليات والأنشطة.

(٣) التصنيف وفق طريقة التنفيذ وأسلوب العمل.

(٤) التصنيف وفق درجة النمطية والاختلاف فى العمليات.

شكل رقم (٦/١٥)

الإطار العام لدورة نظام سجلات الشراء



٢/٢/٣ حصر الإحتياجات من الخامات والمستلزمات اللازمة للعمليات والأعمال من خلال ،

- (١) تصنيف العمليات والأعمال والمراحل.
- (٢) حساب وتجميع إحتياجات كل عملية ومرحلة على حدة من الخامات والمستلزمات والعدد والأدوات والآلات والمعدات.

٣/٢/٣ وضع الموازنة التقديرية للمشتريات ،

ويتم ذلك من خلال المهام التالية :

- (١) تحديد الكمية التقديرية للمشتريات من الخامات والمستلزمات.
 - (٢) إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات.
 - (٣) تحديد الأزمنة المتوقعة للشراء من الأصناف المختلفة.
 - (٤) وضع برامج ربع سنوية/أو شهرية لعملية الشراء.
- ويتطلب قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذه المهام التنسيق وتوزيع الجهود مع الأجهزة المسؤولة عن التخطيط المالى والإنتاجى أو التنفيذى بالشركة.

٤/٢/٣ الإشتراك فى وضع البرامج الزمنية للتوريد والإستلام ،

ويتضمن ذلك المهام التالية :

- (١) تحديد تواريخ البدء فى أعمال الشراء.
- (٢) تقدير الأزمنة لإتمام الشراء.
- (٣) تحديد التواريخ المتوقعة للتوريدات والإستلام.
- (٤) المراجعة والتعديل للبرامج الزمنية.

(٥) إخطار الجهات المعنية بالبرامج الزمنية.

(٦) المتابعة وإدخال التعديلات اللازمة والضرورية.

• تعديلات في الخطة.

• تعديلات في الميزانية التقديرية.

• تعديلات في البرامج

ويقوم جهاز وجود الشراء بهذه الاختصاصات بالتعاون مع إدارة التعاقدات بالشركة.

٥/٢/٣ المعاونة في تطبيق أسلوب المتابع المتكرر في إتخاذ قرار الشراء ،

ويتم ذلك من خلال :

(١) تجزئة قرار الشراء إلى العناصر المكونة له من مواصفات وأسعار وكميات وأوقات ومصادر.

(٢) وضع الحل المناسب لكل عنصر من عناصر قرار الشراء.

(٣) إتخاذ الإجراءات اللازمة للتنسيق بين العناصر الجزئية وما قد يتطلبه ذلك من إعادة النظر والتعديل في بعض العناصر الجزئية.

٦/٢/٣ إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمتابعة توفير الإحتياجات ،

ويتضمن ذلك المهام التالية :

(١) متابعة توريد الإحتياجات المتعاقد عليها من خلال :

• متابعة أوامر التوريد (الشراء المحلى).

• متابعة الإعتمادات المستندية (الشراء الخارجى).

(٢) إتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال التعديلات أو الإستعجالات وفق نتائج المتابعة.

• تقديم نتائج مناسبة لمواجهة المشكلات والحالات الطارئة.

(٣) مسك وانتظام إستخدام السجلات اللازمة لأعمال المتابعة ومنها :

• سجل متابعة طلبات الشراء .

• سجل متابعة أوامر التوريد.

• سجل المناقصات.

٧/٢/٣ تحديث البيانات من أسواق توريدات المستلزمات والأعمال :

(١) الموردين : وتتمثل في بيانات الأصناف التي يتعاملون فيها والتعاملات السابقة والعناوين ومناطق التواجد والإمكانات والسمعة وشروط التعامل وغيرها وتبطل ذلك تحديد وتوفير وتسجيل البيانات المطلوبة عن الموردين والمقاولين والأسواق وتحليلها.

(٢) بيانات عن مقاولي الباطن/ مكاتب ومتعهدي النقل والخدمات : وتتمثل هذه البيانات في الأعمال والتخصصات والخبرات السابقة والعناوين ومناطق التواجد والإمكانات والسمعة وشروط التعامل وغيرها.

(٣) بيانات عن الأسعار : وتشتمل على بيانات الأسعار للمستلزمات والأعمال وإتجاهات الأسعار ومؤشرات هذه الإتجاهات.

(٤) إنشاء وتحديث بيانات البطاقات والسجلات : ويتم ذلك بالنسبة لسجل قيد موردين وسجل قيد مقاولي الباطن وبطاقة معاملات مورد وبطاقة معاملات مقاول وبطاقة متابعة أسعار وسجل متابعة المناقصات وغيرها من سجلات وبطاقات تنظيم أعمال الشراء بالمنظمة.

وفى سبيل تحقيق كل ذلك يستلزم الأمر توافر عديد من الأساليب البديلة لتجميع البيانات الأولية والثانوية لدى جهاز سجلات وبحوث الشراء من مصادر مختلفة سواء كانت داخل أو خارج المنظمة.

٨/٢/٣ تحليل البيانات من الأسواق والإمكانات :

(١) بيانات من الأسواق : والتي تشتمل على اتجاهات الأسعار واتجاهات الوفرة والندرة واتجاهات وجود أصناف بديلة وظروف المنافسة واتجاهات الترويج أو الكساد.

(٢) بيانات من الموردين : والتي تتمثل فى مؤشرات الالتزام بالشروط واتجاهات التوريد المرفوضة واتجاهات التوريد المستلمة رغم عدم المطابقة والمركز المالى والتنافس والقدرة على التوريد والعلاقات مع الموردين وغيرها.

(٣) بيانات عن الإمكانات الداخلية بالشركة أو المؤسسة : ومن أهمها بيانات حركة أرصدة الأصناف والأصناف الراكدة والمساحات والإمكانات المخزنية وإمكانات التمويل.

٩/٢/٣ التنبؤ لأغراض التخطيط وبرمجة أعمال الشراء ويتم ذلك من خلال :

- (١) تقدير حجم الاحتياجات لكل مرحلة/عملية/قسم/إدارة/قطاع.
- (٢) تقدير الاحتياجات من كل صنف.
- (٣) تقدير التغييرات والتعديلات فى الاحتياجات والبرامج والأسعار.
- (٤) تقدير اتجاهات ظروف وأبعاد الشراء بشأن موقف وخصائص الأسواق والموردين.

(٥) دراسة ومقارنة التواريخ المقترحة للشراء والمتوقعة للإستخدام الفعلى
ثم تحديد التاريخ المناسب لعملية الشراء.

(٦) تحليل البيانات ويتم ذلك على أساس زمنى ويستخدم النسب
والمؤشرات أو باستخدام المقارنات وكذلك وفق جهات الإستفادة
والإستخدام.

(٧) توزيع تقديرات الإحتياجات وذلك إما وفق فواصل وفترات زمنية معينة
أو وفق الجهات المستفيدة أو وفق المعيارين معاً.

١٠/٢/٣ الدراسة والتحليل الدورى وإبداء الرأى حول عناصر قرارات الشراء :

ويمكن لنظام سجلات الشراء إجراء الدراسة والتحليل بشأن كميات وعدد
مرات الشراء وتوقيتات إصدار أوامر الشراء والجودة والمواصفات والأسعار
والشروط ومصادر الشراء والعلاقات والمفاوضات وغيرها من الجوانب المتعلقة
بأعمال الشراء.

وتستلزم قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الدور التعاون مع إدارة
التعاقدات.

١١/٢/٣ الدراسة والتحليل وإبداء الرأى بشأن المفاضلة بين قرار الشراء أو التصنيع
الذاتى بالشركة ويتم ذلك من خلال :

(١) تحديد العوامل الحاكمة للمفاضلة والإختيار والتي منها عناصر
التكلفة والجودة والمواصفات والكمية المطلوبة من الصنف مجال القرار
والخدمات المرتبطة بالصنف ومدى توافرها وإمكانية توفيرها.

(٢) تحديد أنواع البيانات المطلوبة والجهات المعنية وذلك فيما يتعلق بالعمليات والأعمال والكميات المطلوبة (التخطيط، التنفيذ) والإمكانات والتكاليف (التخطيط، المالية) والجودة والمواصفات (الدراسات ، مراقبة الجودة).

وتتطلب فعالية أداء هذا الاختصاص ضرورة التعاون بين جهاز سجلات وبحوث الشراء مع الأجهزة المعنية بالدراسات والإنتاج أو التنفيذ بالشركة.

١٢/٢/٣ الدراسة والتحليل وإبداء الرأي بشأن المفاضلة بين قرار الشراء أو التأجير للأجهزة والمعدات ويتم ذلك من خلال :

تحديد أنواع وعدد المعدات المطلوبة والفترة الزمنية المرتبطة باستخدام المعدات وظروف وفرص الحصول على المعدات (مصادر التوريد) واتجاهات التغيير والتطوير الفني في المعدات ومعدلات الإستهلاك ونوع وعيب الخدمات المرتبطة بالمعدات سواء ما يتعلق بالتركيب أو الفك والصيانة والإصلاح والعمرات والمهارات الفنية المطلوبة والمتوافرة : ومن ثم يتم مقارنة كل ذلك مع الأخذ في الاعتبار التكاليف الإجمالية لبدائل الشراء والتأجير.

١٣/٢/٣ الدراسة والتحليل التي يتم الشراء بها :

يتم ذلك من خلال :

(١) تحديد ودراسة ومقارنة الإعتبارات والعوامل الحاكمة لتحديد الأسعار ومنها: كمية ومواصفات الأصناف ومدى التوافر وإمكانية الحصول عليها ومدى التنوع والتعدد في مصادر التوريد وقيم الأصناف المشتراه ونسبة تكلفة الشراء إلى التكلفة الكلية وأبعاد الحالة الإقتصادية من مؤشرات التفاؤل والتشاؤم ومؤشرات الثقة.

(٢) تحديد ودراسة العناصر الأخرى والمكملة والمرتبطة بمصادر التوريد وأهمها الخدمات المرتبطة بالسعر وتسهيلات الدفع ومدى إمكانية تلبية الطلبات العاجلة وإمكانية الاستعداد للتغيير والتعديل وأنواع المنافع المتبادلة الحالية والممكنة.

(٣) تحديد مصادر المعلومات السعرية والحصول عليها ومنها قوائم الأسعار والكتالوجات وأخصائي ومنسوب المشتريات وسجلات المناقصات والممارسات والأسعار المعلنة في المصادر الرسمية وغير الرسمية والتفاوض والعلاقات مع مصادر التوريد والمقاولين.

(٤) تحديد المؤشرات عن مدى ملائمة الأسعار التي يتم الشراء بها : ويتم ذلك من خلال إثارة مجموعة من التساؤلات التي تدور حول عدد من النقاط منها ما يتعلق بمدى حتمية وضرورة الشراء بتلك المواصفات ومدى إمكانية استخدام أصناف بديلة ومدى التفاوت في الأسعار مع التفاوت في المواصفات ومدى وجود مصادر توريد أخرى يمكن أن تقدم نفس المستلزمات بنفس الشروط وبأسعار أقل ومدى وضوح ومنطقية العلاقة بين الأسعار والتكلفة الحقيقية لهذه المستلزمات وماهى النواتج الإيجابية والسلبية للإنتقال إلى مصادر توريد أخرى.

١٤/٢/٣ الدراسة والتحليل وإبداء الراى بشأن مستلزمات المخزون وظاهرة الراكد فى حالة وجودها :

ويقوم جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الإختصاص من خلال المهام التالية :

(١) تحديد أهم أشكال الراكد والتي يمكن أن يكون مخلفات ويواق من العمليات والأعمال أو أصناف متقدمة أو أصناف غير مطابقة أو أصناف فائضة عن الإستخدام.

(٣) تحديد الأسباب والجهات التي يحتمل أن تكون مسبباً لأي شكل من أشكال الراكد والتي يمكن أن تكون ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء أو عدم دقة تقدير الاحتياجات أو عدم فاعلية سياسات الشراء أو القصور في أداء وظيفة مراقبة المخزون أو التغيير في المواصفات والاحتياجات أو ظروف السوق والتوريد.

(٣) إبداء الرأي بالتصرف والذي يمكن أن يكون إستخدام هذه الأصناف أو التخلص من هذه الأصناف أو اعتبارات التكلفة والعائد أو النصيح بإتباع سياسة تنميظ الأصناف المستخدمة.

ويتطلب ذلك تحقيق التنسيق والتعاون القوي بين نظام سجلات وبحوث الشراء وكل من إدارات المخازن ومراقبة المخزون والحسابات والتكاليف.

١٥/٢/٣ الدراسة والتحليل الدوري وإبداء الرأي في العقود المرتبطة بأعمال الشراء ويمكن أن يتم ذلك من خلال مراجعة ودراسة أركان العقود والإشتراك في صياغة وإعداد العقود وإبداء الرأي في حالات الاختلاف المرتبطة بالعقود، أو المشاركة في دراسة العناصر والمسائل التي تغطيها العقود والتي تتمثل في الأطراف المسئولة/العناوين وتوقيعات وأزمة سريان العقود والأصناف والبنود من الخامات أو الأعمال وعناصر التكاليف المسئولة عنها وحقوق التعديل أو التغيير في مضمون العقود والتحفظات والجزاءات في حالة المخالفة لبنود التعاقد ودراسة أسباب ومبررات فسخ العقد.

١٦/٢/٣ الإشتراك في دراسات جدوى المشروعات وإبداء الرأي حول الأبعاد المرتبطة بأعمال الشراء :

ويتم ذلك من خلال :

(١) دراسة موقف الخامات والمستلزمات اللازمة من حيث مدى توافرها بالكميات والمواصفات المطلوبة ومصادر توريدها والأسعار والشروط المرتبطة بها.

(٢) دراسة خصائص وظروف السوق والتوريد من حيث اتجاهات التعديل والتطوير وظهور بدائل واتجاهات الإستيراد والتصدير واتجاهات الأسعار بصفة عامة.

ويتطلب قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الدور أن يتم تحقيق التعاون المنظم مع الأجهزة المعنية بالدراسات والتخطيط لأنشطة وأعمال المنظمة.

١٧/٢/٣ استخلاص المؤشرات وإعداد التقارير الدورية :

ويمكن لجهاز سجلات وبحوث الشراء إعداد مؤشرات وتقارير دورية واستثنائية بشأن :

(١) الكميات المستخدمة من الأصناف وذلك من خلال المقارنة التاريخية والمقارنات النوعية وربط ذلك بنوعية وحجم الأعمال.

(٢) مصادر التوريد وذلك من حيث العقود المبرمة وشروط التعاقد من أسعار وخصومات ومزايا وكذلك فيما يتعلق بالتوزيع النسبي للمشتريات على مصادر التوريد والعلاقات مع الموردين والمردودات والأصناف المقبولة رغم عدم المطابقة.

(٣) اتجاهات الأسواق والأصناف البديلة : حيث يمكن إعداد مؤشرات خاصة باتجاهات أسواق الأصناف، واتجاهات ظهور أصناف بديلة.

١٨/٢/٣ العمل على تحسين ربحية الشركة من خلال أعمال الشراء :

ويمكن لجهاز سجلات وبحوث الشراء المساهمة في ذلك من خلال :

- (١) توفير الإحتياجات بأقل تكلفة ممكنة.
- (٢) تقليل إحتتمالات إلغاء الطلبيات أو إعادة الطلب.
- (٣) إقتراح استخدام البدائل الأفضل فيما يتعلق بالأصناف البديلة والمصادر البديلة للتوريد وكذلك بعرض بدائل لطرق وسياسات الشراء.
- (٤) المفاضلة بين سياسات التنويع أو التنميط للأصناف المستخدمة وفق إعتبارات التكلفة مع عدم إهدار معيار الجودة.
- (٥) العمل على محو مظاهر الإسراف وذلك من خلال تجنب المبالاه في المواصفات المطلوبة وترشيد الأعمال الكتابية والمكتبية في عملية الشراء وترشيد أعمال النقل والإتصالات والإنتقالات وتحقيق موضوعية مستويات المخزون وتحديد التصرف السليم في المخالفات والبواق والمعدات والأدوات المستهلكة أو المتقادمة والمفاضلة بين قرارات الشراء أو التأجير للمعدات وفق إختيارات أزمته وتكلفة إنجاز الأعمال.

١٩/٢/٣ حساب مؤشرات الكفاءة في أعمال الشراء والتخزين وإبداء الرأى الفنى بشأنها

ويمكن لسجلات وبحوث الشراء أن يقوم بهذا الدور من خلال حساب وتحليل المؤشرات التالية :

- (١) مصروفات إدارة المشتريات مقارنة بقيمة المشتريات ويتطلب ذلك توافر بيانات مقارنة بين المصروفات وقيمة المشتريات وبيانات مقارنة زمنياً (تطور تدرج).
- (٢) تكلفة أوامر التوريد ويتطلب ذلك توافر بيانات مقارنة بين أوامر التوريد (تكلفة ، قيم) وبيانات مقارنة زمنياً.

(٣) توقيتات وأزمنة التوريد ويتطلب ذلك توافر وتحليل بيانات حالات التأخير وحالات الالتزام بالتوقيتات والأزمنة

(٤) كميات الشراء ويتم ذلك من خلال تحديد وتحليل مؤشرات التقدير الموضوعي لكميات وأزمنة الشراء ومؤشرات التوريد للكميات المتفق عليها.

(٥) الأسعار والخصومات ويتطلب ذلك توافر وتحليل بيانات الأسعار التي يتم الشراء بها مقارنة بالأسعار السائدة ومؤشرات الحصول على خصومات ومزايا أخرى.

ويتطلب قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الاختصاص من خلال التعاون المنتظم مع كل من إدارات التكاليف والدراسات والتخطيط والمتابعة.

٢٠/٢/٣ المشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة والمرتبطة والمؤثرة في أعمال الشراء :

ويمكن لجهاز سجلات وبحوث الشراء أن يشارك في إعداد السياسات والقرارات المتعلقة بالمجالات التالية :

(١) تغيير أو تعديل المواصفات وفقاً لظروف اتجاهات السوق.

(٢) الشراء أو التصنيع الذاتي بالشركة لبعض البنود والأعمال.

(٣) استثمار العلاقات مع مصادر التوريد لتصريف بعض أعمال الشركة.

(٤) شراء المعدات أو الصيانة والعمرات.

(٥) المفاضلة بين شراء وإمتلاك المعدات أو تأجيرها.

(٦) المفاضلة بين إسناد الأعمال إلى المقاولين أو التنفيذ الذاتي.

(٧) بدائل التصرف في الهالك والمخلفات.

(٨) أعمال التخزين ومستويات المخزون.

المراجع

أولا : المراجع العربية

- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي : رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.
- إبراهيم عبد الله المتيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض، مكتبة التيكان، ١٩٩٨.
- توماس وهيلن، دافيد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، مراجعة حامد سوادى عطية، كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.
- جمال الدين المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومادج تطبيقية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، منى راشد الغيص، إدارة التسويق : مدخل إستراتيجي تطبيقي، مكتبة الفلاح، (١٩٩٤)، الكويت، ص ٧١٦ - ٧١٧.
- شارلز وجاريت جونز، ترجمة ومراجعة رفاعى محمد رفاعى، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠١.
- صديق محمد هفيقى، « إستراتيجية التخصيصية لتطوير قطاع الأعمال العام »، سلسلة دراسات إستراتيجيات - مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مؤسسة الأهرام، ١٩٩١.
- صديق محمد هفيقى، « تنظيم الدولة وإدارة الإقتصاد القومى »، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.
- عايدة سيد خطاب، مقدمة فى الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، المطبعة العثمانية، ٢٠٠٠.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغري، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم،
المنصورة : دار أم القرى ، ١٩٨٨، ص ١٣٥.

- محمد أحمد عوض، إقتراحات لتطوير الممارسات الإستراتيجية المصرية فى ضوء نتائج
الدراسات الإستراتيجية المختارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية
التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد الرابع، مارس ١٩٩٧.

- _____، إطار مقترح لتقييم فرصة المنظمات المصرية لتطبيق إستراتيجية
العولمة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة ، جامعة
الإسكندرية ، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، مارس ١٩٩٨.

- مصطفى محمود أبو بكر، دراسة تحليلية لتأثير العوامل البيئية على فعالية التخطيط،
رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٣.

- محمد فريد الصحن ، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفعالية
القرارات التسويقية ، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مصطفى محمود أبو بكر ، دراسة العلاقات التبادلية بين التكنولوجيا والقوى العاملة، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنوفية، ١٩٨٧.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجى وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار
الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، الدار الجامعية،
الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل دراسات الجدوى وتقييم المشروعات ، الدار الجامعية،
الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل تحقيق التميز لأخصائى التسويق ومتدوى البيع، الدار
الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠.

ثانياً : المراجع الأجنبية : 1:

- Ansoff, H., The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York (1998), p. 4.
- Bacon, C. and Brown, J., Corporate Directorship Practices The Conference Board, New York (1975), p. 7.
- Badran, W. and Wahby, A. (eds.), Privatisation in Egypt : The Debate in The People's Assembly, Centre for Political Research and Studies, Faculty of Economics and Political Sciences, Cairo University, 1996.
- Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage; Reading, Addison Wesley, (1997), pp. 255 - 275.
- Bishop, M. and Kay, J., Privatisation in the UK : Lessons from Experience", World Development, Vol. 17, No. 5., 1989.
- Boycko, M.; Shleifer, A and Vishny, R. , A Theory of Privatisation, The Economic Journal, 106, March, 1996, p. 309 - 319.
- Carroll, G. and Vogel, D. Strategy and Organization, Pitman Publishing, Marshfield, Mass, (1984), pp. 168 - 178.
- Caves, E.R., and Ghemawat, P., "Identifying Mobility Barriers", Strategic Management Journal, (January 1992), pp. 1 - 12.
- David, F., Conceptual Strategic Management, : Mercill Publishing Co., Ohio, (1989), p 100.
- Dollinger, M.J., et al., The Effect of Reputation on Decision Joint Venture, Strategic Management Journal, 28 - 2, 1977, pp. 127 - 140.
- Fahey, L., Strategic Management Reader, Prentice - Hall; Englewood, Cliffs, New Jersey, (1989), pp. 178 - 205.
- Gebba, T. , "Enterprise Change and Economic Transformation in Egypt", Proceedings of the Annual Federal Doctoral Conference, Manchester School of Management, UMIST., 1999.

-
- Gebba, T., "Privatisation, Ownership Relations and Enterprise Development in Egypt", Proceedings of 2000 Society for Advancement of Management Conference, St Augustine, Florida, 2000.
 - Gebba, T., "Enterprise Change and Economic Transformation in Egypt, Unpublished Doctoral Thesis, the University of Manchester.
 - Ginsbery, A. and Buchholtz, A., "Converting to Profit Status", Academy of Management Journal, (September 1990), p. 470.
 - Hamel, G., "Strategy as Revolution, "Harvard Business Review" (Hully - August, 1996) : 73.
 - Handoussa, H., "Crisis and Challenge; Prospects fo the 1990s" in Handoussa, H. and Potter, G., 1991.
- Henderson, J. "Danger and Opportunity in the Asia-Pacific" in Thompson, Graham (eds.), 1998.
- Kellinghusen, G. and K. Wubbenhrst, "Strategic Control For Improved Performance", Long Range Planning, (June, 1990), pp. 31 - 32.
 - Kukalis, S., "The Relationship Among Firms Characteristics and Design of Strategic Planning Systems in Large Organizations", Journal of Management, (December 1989), pp. 565 - 579.
 - Hunger, D. and Wheelen, T., Strategic Management, Addison - Wesley Co; New York (1993), p. 7.
 - Linerick, D., "Managers of Meaning", Organizational Dynamics, (Spring, 1990), pp. 22 - 23.
 - Light, L., "Why Outside Directors Hove Nightomors Business Week (October 23, 1996) : 6.
 - Mintzberg, H., " Planning on the Left Side and Managing on the Right, Harvard Business Review, (July - August, 1976) p. 56.

-
- Mintzberg, H. " Strategy Formulation in an Adhocracy" Administrative Science Quarterly, (June 1985), p., 190.
 - Moore, J., The Death of Competition, Harper Business, New York, (1996)., p. 20.
 - Mosley, D.C., et al., Management Leadership in Action, New York, Harper Collins College Publishers , 5th, ed, 1996.
 - Noer, D.M., How We make our leaders more Effective, American Management Association, Journary 1997, pp. 24 - 25.
 - Pearce, J. and Robinson, R. Strategic Management, Sixth ed., Irwin - New York, (1997), p. 214.
 - Porter, M., What is Strategy ? Harvard Business Review, November - December, 1996, pp. 61 - 78.
 - Porter, M., Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, (1980), pp. 40 - 41.
 - Porter, M., Competitive Advantage, The Free Press, New York, (1985), pp. 482- 512.
 - Porter, M.E, Competitive Strategy, The Free Press, New York, (1980) , pp. 34 - 41.
 - Rhyne, L., "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", Strategic Managemenet Journal, (September - October 1988), pp. 435 - 436.
 - Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, (1990), pp. 37 - 40.
 - Ramanujam, V. and Camillus, C., Trends in Strategic Planning, Van Nostrand Reinhold , New York (1987), p. 615.
 - Schaffir, W. and Taylor, L., "Strategic Planning : The Impact of Five Companies", Planning Review, March (1984), pp. 40 - 41.

-
- Schwitty, B., "Globalization and Strategic Groups; the Case of the Sprits Industry", Unpublished Doctoral Thesis, the University of Manchester, 1999.
 - Thompson, A. and Strickland, A. Strategic Management, Irwin, McGraw - Hill, Boston, (1998), p. 8.
 - Thompson, A. and Strickland, A, Strategic Management: Concepts and Cases, 10th ed. Irwin - McGraw - Hill, New York (1998), p. 27.
 - Von Bergen, C.W., and B. Soper, "A problem with Benchmarking : Using Shaping as a Solution", SAM Advanced Management Journal (Autumn 1995) : 16 - 19.
 - Wheelen, T. and Hunger, D., "Strategic Management and Business Policy, Prentice - Hall, Upper Saddle River, New Jersey, (2000), p. 107.
 - Wheelen, T. and Hunger, J. Internal Strategic Factor Analysis Summary, Wheelen and Hunger Associates, N.Y : (1981), pp. 213 - 214.
 - Zajac, E., "CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance", Strategic Management Journal, (March - April 1990), pp. 217 - 230.



Cultural Publishing House
13 شارع حسبو - محرم بك - الإسكندرية
3932198 ٥



أ.د. جمال الدين محمد المرسي

- تخرج من جامعة القاهرة وحصل علي الماجستير من جامعة أسيوط والدكتوراه من المملكة المتحدة عام 1987 .
- قام بتدريس العديد من المقررات في مجال إدارة الأعمال في الجامعات المصرية والعربية .
- ساهم في تصميم وتنفيذ عديد من الدراسات لصالح جهات عديدة يأتي في مقدمتها رئاسة مجلس الوزراء
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الجامعة الأمريكية ، معهد الدراسات المصرفية الكويتي ، وزارة الصناعة
- والتجارة بالكويت ، فندق بلازا ، اتحاد الجمعيات التعاونية ، جامعة المنوفية .
- شارك في عديد من مجالات تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في التسويق وإدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية وخدمة العملاء وفن البيع
- والبيع والمهارات الإدارية العامة .
- قام بنشر العديد من الأبحاث والدراسات محليا وعالميا وله مؤلفات في مجالات التسويق وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة
- الأعمال والإدارة الإستراتيجية وخدمة العملاء والمهارات الإدارية العامة .



أ.د. مصطفى محمود أبو بكر

- مواليد قرية شباس عمير - محافظة كفر الشيخ .
- دكتوراه في إدارة الأعمال - التخطيط الاستراتيجي
- عضو هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال - جامعة المنوفية
- خبير تدريب في مجالات التسويق والبيع والمهارات الإدارية
- مستشار التنظيم والموارد البشرية لعديد من الشركات في مصر والدول العربية
- خبير التنظيم الإداري في البنك الدولي - خبير تنظيم وإدارة مؤسسة ماس الدولية للإشارات الإدارية
- المدير التنفيذي لمركز الاستشارات الإدارية وإعداد القادة بالجامعة
- رئيس وحدة تقييم وتطوير الأداء الجامعي بالكلية
- مدير مكتب ليدر للإستشارات



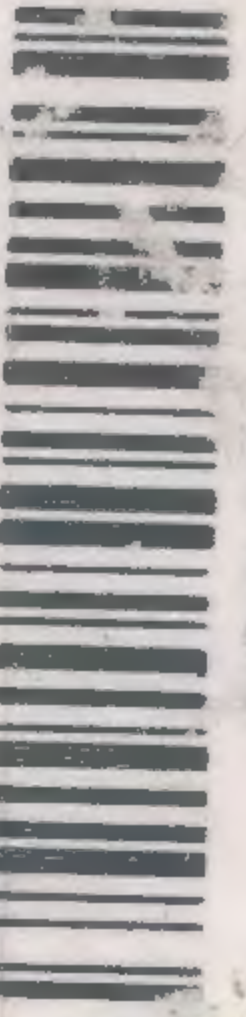
د. طارق رشدي جبة

- بكالوريوس إدارة الأعمال من جامعة المنوفية 1985 ، وماجستير التسويق من نفس الجامعة 1993
- ودكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال - جامعة مانشستر بالمملكة المتحدة 2000 م .
- قام بتدريس أساسيات إدارة الأعمال ونظم العمل الدولية بجامعة مانشستر في الفترة من 1998 الى 2000 م .
- يقوم بتدريس مناهج إدارة الأعمال ، التسويق ، إدارة الأعمال الدولية ، إدارة الاحتياجات ، الإدارة الاستراتيجية
- التفاوض ، دراسات الجدوي ، إدارة الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي ، بحوث العمليات ويحاضر في الأكاديمية
- العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، وجامعة السادس من أكتوبر ، وجامعة المنوفية .
- شارك في دورات تدريبية عديدة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والإدارة العامة ،
- والتسويق والعلاقات العامة والاتصالات والقيادة وإدارة الجودة الشاملة وبرامج تمويل الخصخصة .

ماذا في هذا الكتاب

- كيف نفكر إستراتيجيا ؟
- كيف نطبق الإدارة الإستراتيجية ؟
- كيف يعمل المدير الاستراتيجي المعاصر ؟
- كيف نضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ؟
- كيف تستفيد المنظمة من نقاط القوة والفرص ؟
- كيف نتعامل المنظمة مع أوجه الضعف والقيود والتهديدات ؟
- كيف نضع وننفذ خططنا الاستراتيجية ؟

Bibliotheca Alexandrina



0324910

الدار الجامعية



٨٤ شارع زكريا غنيم

الابراهيمية - الاسكندرية ج.م.ع

ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣ / ٢